



Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
Universidade Técnica de Lisboa



Consumo de Adrenalina:
Plano de Comunicação para o Parque Aventura Sniper



**Trabalho de Projecto para obtenção de grau de Mestre
em Comunicação Social – Vertente Comunicação Estratégica**

Nome: Daniela Marlene Lopes Moreira

Orientadora: Professora Doutora Raquel Barbosa Ribeiro, ISCSP-UTL

Co-orientador: Nuno Avelar de Sousa, Parque Aventura Sniper

Lisboa
Setembro de 2012

Resumo

Ao longo dos anos, o lazer assumiu diferentes formas de importância na sociedade: se há algumas décadas atrás apenas alguns estratos sociais podiam usufruir do tempo dedicado ao prazer, hoje em dia o seu acesso está mais liberalizado. O aumento dos rendimentos e do tempo para o lazer, devido às folgas e férias pagas, conduziu a uma mudança nos usos do tempo livre, dando, segundo alguns autores, origem a uma certa moral do prazer.

A adrenalina produzida por desportos de aventura proporciona uma oportunidade aos indivíduos que buscam, através de emoções fortes, uma recriação da sua identidade e uma evasão ao *stress* provocado pelo quotidiano. Deste modo, qual será a estratégia de comunicação mais adequada para fidelizar clientes a um Parque de Desportos Aventura?

Este projecto será dividido em duas partes, na primeira será feita a revisão bibliográfica referente ao lazer e à sociologia de emoções, bem como a identificação de ferramentas de fidelização de clientes, e na segunda, é apresentada a pergunta de partida e analisada a estratégia de marketing e comunicação do Parque Aventura Sniper, um Parque dedicado a desportos de aventura sediado em Bucelas, na área da Grande Lisboa.

Os principais objectivos são diagnosticar a comunicação da empresa e, com base nesse diagnóstico, desenvolver um plano de comunicação com o propósito de combater a sazonalidade do negócio, angariando e fidelizando clientes.

Palavras-chave: lazer, tempo livre, desportos de aventura, plano de comunicação, fidelização de clientes, Parque Aventura Sniper.

Abstract

Through the years, leisure has had many different forms of importance in society: If, up until some decades ago, only some social strata were able to have free time for leisure, nowadays it is available to everyone. The evolution of income and leisure time, thanks to paid holidays, has brought a change in the use of our free-time, leading to a certain moral of pleasure, according to several authors.

The adrenaline produced by adventure sports creates an opportunity for the people who seek for a recreation of their identity and a combat to daily life stress by experiencing strong emotions. Which could be, then, the best communication strategy attain its clients' loyalty?

This project is divided into two parts, a first one consisting in a thorough literary review of leisure, sociology of emotions and customer loyalty tools, and a second one which will be presented with a starting question and where the marketing and communication strategy of Parque Aventura Sniper, a park dedicated to adventure sports situated in Bucelas, in the area of the Greater Lisbon, will be analyzed.

The main goals are to diagnose the company's communication and, basing on this diagnose, to create a communication plan with the purpose of levelling the seasonality of the business, attracting new clients and securing their loyalty.

Key-words: leisure, free-time, adventure sports, communication plan, customer loyalty, Parque Aventura Sniper.

Índice

1. Contextualização Teórica do Lazer.....	11
1.1. Desporto.....	17
1.2. Turismo Activo.....	24
1.3. Mercado do Lazer em Portugal.....	30
1.4. Evolução das Empresas de Animação Turística	32
2. A Comunicação e Fidelização de Clientes.....	35
2.1. CRM (<i>Customer Relationship Management</i>).....	37
2.2. Redes Sociais <i>Online</i>	40
2.3. Comunicação Integrada.....	45
3. Contextualização Metodológica	49
3.1. Pergunta de Partida e Objectivos	49
3.2. Técnicas de Recolha de Dados	51
4. Apresentação da Empresa Parque Aventura Sniper.....	54
4.1. Estrutura Organizacional	54
4.2. Análise de Marketing	58
4.3. Análise do Produto	59
4.4. Análise do Consumidor.....	63
4.5. Análise da Estratégia de Comunicação	68
4.6. Análise da Concorrência.....	76
5. Análise Macroambiental.....	81
6. Análise SWOT	84
7. Proposta do Plano de Comunicação.....	87
7.1. Fixação de Objectivos da Comunicação	87
7.2. Público – Alvo da Comunicação	88
7.3. Prazos, Orçamentos e Recursos	88
7.4. Acções a desenvolver.....	90
Conclusão.....	112
Bibliografia.....	115

Anexos	121
--------------	-----

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Praticantes desportivos federados: número de indivíduos total e por todas as modalidades de 2000 a 2010. Adaptado para três modalidades: Canoagem, Orientação e Voo Livre. Fontes/Entidades: IDP, Pordata.....	23
Gráfico 2 - Tipos de experiências vividas pelo consumidor. Fonte: Turismo de Natureza – 10 produtos estratégicos para o desenvolvimento do Turismo de Portugal. Lisboa: Estudo realizado por THR (Asesores en Turismo Hoteleria y Recreación, S.A.) para o Turismo de Portugal, IP.....	29
Gráfico 3 - Despesas de consumo final das famílias em Portugal no território económico por tipo de bens e serviços de 2000 a 2009. Valores em Euro-Milhões. Fonte: Pordata, INE.	32
Gráfico 4 - Evolução do número de registos do Registo Nacional de Agentes de Animação Turística (RNAAT) de 2001 até 2012. Fonte: Registo Nacional de Turismo, Turismo de Portugal IP.....	33
Gráfico 5 - Evolução do número de utilizadores de Facebook a nível mundial de Dezembro de 2011 a Maio de 2012. Fonte: SocialBakers.....	42
Gráfico 6 - Distribuição de faixas etárias no Facebook em Portugal. Fonte: SocialBakers. ...	43
Gráfico 7 - Percentagens de partilhas online. Fonte: AddToAny.	43
Gráfico 8 - Top das regiões do Youtube, em milhões de visualizações mensais. Fonte: Ignite Social Media.	44
Gráfico 9 - Faixas etárias dos utilizadores do Youtube em %. Fonte: Ignite Social Media....	45
Gráfico 10 - Evolução da facturação do PAS nos últimos cinco anos.	58
Gráfico 11 - Facturação mensal do ano de 2011.	59
Gráfico 12 - Gráfico do género e faixas etárias dos utilizadores do Facebook do Parque Aventura Sniper. Fonte: Facebook.....	64
Gráfico 13 - Top 5 das respostas à questão "Como descobriu o Parque Aventura Sniper?"	65
Gráfico 14 - Top 5 das respostas à questão "Indique os factores que o levaram a escolher o Parque Aventura Sniper.....	65
Gráfico 15 - Análise SWOT do Parque Aventura Sniper.	84
Gráfico 16 - Como avalia o nosso sistema de reservas? [Qualidade do atendimento telefónico/presencial]	143
Gráfico 17 - Como avalia o nosso sistema de reservas? [Rapidez e eficiência]	143
Gráfico 18 - Como avalia o serviço prestado? [Rapidez e simpatia no atendimento]	144
Gráfico 19 - Como avalia o serviço prestado? [Cumprimento de horários].....	144

Gráfico 20 - Como avalia o serviço prestado? [Qualidade dos serviços prestados]	145
Gráfico 21 - Como avalia o serviço prestado? [Confiança e segurança]	145
Gráfico 22 - Como descobriu o Parque Aventura Sniper?	146
Gráfico 23 - Indique quais os factores que o levaram a escolher o Parque Aventura Sniper.	146

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Tipologia de actividades desportivas e as suas características. Adaptado de Lança (2007).	22
Tabela 2 - Perfil básico dos consumidores de viagens de Natureza. Fonte: Turismo de Natureza – 10 produtos estratégicos para o desenvolvimento do Turismo de Portugal. Lisboa: Estudo realizado por THR (Asesores en Turismo Hoteleria y Recreación, S.A.) para o Turismo de Portugal, IP.	27
Tabela 3 - Relação entre a satisfação e a lealdade do cliente, e o desempenho organizacional. Adaptado de Monteiro (2009).	39
Tabela 4 - Tabela resumo das Actividades do Parque Aventura Sniper. Adaptado do preçário do Parque Aventura Sniper.	60
Tabela 5 - Empresas concorrentes do Parque Aventura Sniper. Condições para o preço do paintball: marcador, máscara, 100 bolas, 10 jogadores, ao fim-de-semana e 4 horas de jogo. *Preço com 200 bolas.	77
Tabela 6 - Tabela resumo da proposta de planeamento da comunicação.	92
Tabela 7 - Continuação da tabela anterior.	93
Tabela 8 - Calendarização do plano de comunicação.	94
Tabela 9 - Tabela de produtos de Merchandising.	101
Tabela 10 - Exemplo de planificação semanal das publicações no mural do Facebook.	107
Tabela 11 - Planeamento de anúncios do Facebook.	108
Tabela 12 - Planeamento do Google Ads durante um ano civil.	108
Tabela 13 - Planeamento CRM.	109
Tabela 14 - Praticantes desportivos federados: total e por todas as modalidades de 2000 a 2010. Adaptado para três modalidades: Canoagem, Orientação e Voo Livre. Fontes/Entidades: IDP, Pordata. (Tabela referente ao gráfico 1)	147
Tabela 15 - Despesas de consumo final das famílias no território económico por tipo de bens e serviços. Fonte: Ine/Pordata. (Tabela referente ao gráfico 2)	147
Tabela 16 - Continuação da tabela anterior.	148

Introdução

O tema deste Projecto de Mestrado é o “Consumo de Adrenalina – Plano de Comunicação do Parque Aventura Sniper” e tem como objectivo principal delinear a **estratégia comunicativa** da empresa com o intuito de angariar e fidelizar clientes e combater a sazonalidade do negócio.

Fundado em 1998, o Parque Aventura Sniper (PAS) é uma empresa de desportos de aventura e natureza sediado em Bucelas. Uma vez que é uma pequena empresa, tem uma estrutura organizacional simples e flexível que facilita o diagnóstico comunicacional necessário ao desenvolvimento deste projecto.

Iniciou-se com o *paintball* que, ainda hoje, é a sua principal actividade e a que mais reconhecimento lhe tem dado. No entanto, com a crescente procura e consequente crescimento da empresa, houve necessidade de aumentar a oferta desportiva e foram introduzidos outros desportos que se enquadravam na sua área de actuação. De momento, o PAS disponibiliza *paintball*, confronto *laser*, pontes de cordas, escalada, *rappel*, *slide*, tiro com arco, orientação, salto para trapézio, simulação de salto em pára-quedas, experiência BobCat, voos pára-motor, matraquilhos humanos, jogos e actividades (cooperação e *Team Building*, jogos de conhecimento e códigos, expressão corporal e jogos didácticos, jogos tradicionais e karaoke). Estas actividades abarcam vários públicos-alvo: desde os campos de férias para crianças e às actividades com escolas, ao atendimento ao público geral e às acções destinadas a empresas.

Para além das actividades disponibilizadas, o PAS está equipado com infra-estruturas adequadas às necessidades dos clientes: parque de estacionamento, um campo de matraquilhos humanos, seis campos de *paintball*, uma piscina, alojamento (duas camaratas), um miradouro, um restaurante, balneários, uma área de merendas e de convívio e o balcão, onde se pode adquirir produtos para as actividades (bolas de *paintball*, por exemplo) ou produtos alimentares.

Segundo Nuno Avelar de Sousa, proprietário da empresa, o PAS foi criado devido à “*crescente tendência na **procura de emoções fortes e diferentes**, que marcam de alguma forma a nossa personalidade e o modo de estar na vida. Os recentes desportos de aventura são um instrumento imprescindível na conquista dessas sensações.*”¹ Com o slogan “*quando foi a última vez que fez algo pela primeira vez?*” o PAS desafia os clientes a atreverem-se a viver estas experiências, aproveitando o facto de, em Portugal, desde 2006,

¹ Sniper, http://www.sniper.pt/parqueaventura/index.php?option=com_content&view=article&id=80&Itemid=28, consultado a 25-01-2012.

a despesa por agregado familiar ter vindo a aumentar na categoria do lazer (INE em Pordata, 2011). Em Portugal, em 2006, a despesa por agregado familiar diminuiu na categoria de produtos alimentares (ainda que se mantenha na categoria de maior despesa) para aumentar na categoria de lazer, distração e cultura.

Segundo a corrente de pensamento pós-modernista, o indivíduo dos dias de hoje tem uma necessidade de (re)criar a sua identidade e, o usufruto das suas horas vagas para **actividades de lazer**, bem como a busca de sensações e emoções fortes, são essenciais neste processo individual de reconhecimento do “eu” (Campbell, 2004).

A criação da autenticidade pessoal passa então pela busca e consumo de experiências e emoções fortes. Segundo Corbin, *“o lazer, que permite romper com os papéis quotidianos, implica a aprendizagem das horas vagas”* (2001:203). Existe portanto uma codificação destes usos do tempo, de sinais de distinção, de promoção, ostentação ou simplesmente distração do indivíduo que se vão alterando ao longo do tempo. Actualmente, o lazer ocupa, a par do trabalho, uma **posição essencial** na vida do indivíduo que busca emoções agradáveis e excitação através destas actividades.

Mas a que se deve esta busca por excitação? Porquê é que as pessoas procuram no lazer, e mais propriamente no desporto, emoções fortes? Talvez porque o desporto assume uma função complementar nas sociedades actuais, permitindo *“a prática de actividades físicas a uma população com várias profissões sedentárias e, por esse motivo, com insuficientes oportunidades de se exercitar sob o ponto de vista corporal”* (Elias e Dunning, 1992:68). No entanto, mais do que corporal, a vivência de certas experiências **libertam emoções** que de outra forma seriam contidas.

A situação profissional só causa satisfação ao colaborador se este encontrar um equilíbrio harmónico das suas emoções. Desde pequeno que o ser humano é “treinado” (por si e pelos demais) a controlar os seus *“impulsos libidinais, afectivos e emocionais mais espontâneos”* (idem: ibidem) nas várias áreas da sua vida, quer em momentos profissionais, quer em momentos mais íntimos, com a família ou amigos. Aqui as ocupações de lazer surgem com a função de **libertação** (ainda que controlada) de todos estes sentimentos reprimidos rotineiramente: *“as actividades de lazer destinam-se a apelar directamente para os sentimentos das pessoas e animá-las (...) [e] fornecem um quadro imaginário que se destina a autorizar o excitamento, ao representar, de alguma forma, o que tem origem em muitas situações da vida real, embora sem os seus perigos e riscos”* (idem:70).

A **criação de uma identidade** e a constante **busca por excitação** e experiências novas, pode dificultar a fidelização dos indivíduos a marcas, produtos ou serviços. Porém, o PAS tem à partida uma vantagem estratégica por ser uma empresa dedicada a desportos de aventura. Desta forma, é pertinente questionar quais são as estratégias comunicativas a delinear de modo a angariar e fidelizar clientes ao PAS.

Para a realização deste projecto, procedeu-se à investigação documental para a contextualização teórica do tema. Para o estudo empírico, a observação participante foi fundamental para conhecer a empresa e os seus colaboradores. As entrevistas semi-estruturadas realizadas a sete colaboradores e os inquéritos por questionário respondidos por 745 clientes entre Março e Junho de 2012 foram também fundamentais para recolher informação.

Desta forma, este trabalho de projecto está dividido em sete capítulos.

No primeiro capítulo contextualiza-se teoricamente o lazer, o desporto e o turismo activo. O mercado do lazer em Portugal e a evolução das empresas de animação turística também são analisados.

No segundo capítulo, aborda-se a comunicação e várias ferramentas de fidelização de clientes, como o CRM, as redes sociais *online* e a comunicação integrada. No capítulo seguinte, operacionaliza-se a pergunta de partida e objectivos do trabalho, bem como as diferentes técnicas de recolha de dados utilizadas no desenvolvimento deste projecto.

No quarto capítulo é apresentado o PAS: desde a sua estrutura organizacional, passando pelas análises de marketing, de produto, de consumidor, da estratégia de comunicação e, por fim, da concorrência, toda a empresa é diagnosticada para que o plano de comunicação sugerido responda às suas necessidades.

No quinto capítulo é realizada uma análise macroambiental. A junção dos últimos dois capítulos permite uma análise SWOT, descrita no sexto capítulo.

Por fim, no sétimo capítulo é apresentada a proposta do plano de comunicação. São definidos os seus objectivos, o público-alvo a atingir, os prazos, orçamentos e recursos a utilizar e, finalmente, as acções a desenvolver.

1. Contextualização Teórica do Lazer

Ao longo dos tempos, os desígnios do lazer foram-se alterando à medida da transformação da própria sociedade. O seu desenvolvimento, bem como o desenvolvimento do mercado laboral, proporcionou consequências na rotina diária das populações, *“sendo o tempo livre médio actual bem superior quando comparado com o de algumas décadas”* (Lança, 2007:15).

Após a Revolução Industrial, o sistema laboral foi-se alterando e direitos importantes para os trabalhadores foram-se conquistando, de tal modo que o **lazer é reconhecido como um direito da população** (Lança, 2007). Segundo Corbin, *“ao longo das décadas foi-se impondo a necessidade de elaborar novas lógicas do emprego do tempo, novos modos de cálculo do seu desperdício”* (2001:5).

Nesta temática é importante referir o trabalho de Veblen, um autor pioneiro do século XIX que estudou os bens de consumo como marcadores de prestígio social e *status*. Ao estudar os “novos-ricos” americanos, Veblen descreveu uma nova “classe de lazer” que tentava copiar os estilos de vida das classes superiores da Europa. Assim, para indicar o seu estatuto pecuniário, surgiram duas expressões: consumo conspícuo e lazer conspícuo, que não deve ser confundido com ócio, mas antes, como *“uma força pecuniária e consequentemente [uma] força superior; a condição essencial é que o homem ocioso possa viver sem dificuldade no conforto”* (Veblen, 1965:50). A isenção de todo o trabalho útil é a característica desta classe ociosa, tornando, assim, o lazer conspícuo na forma mais eficiente de demonstrar riqueza e distinção, reforçando o **status do indivíduo** (Veblen, 1965; Corrigan, 1997; Miles, 1998; Corbin, 2001).

Com a evolução das condições laborais, a regularização das horas de trabalho e por conseguinte, das horas de descanso, o **lazer tornou-se o centro dos desejos**, das expectativas e das frustrações, originando uma mudança de mentalidades (Corbin, 2001). A fragmentação do tempo em dois, tempo de trabalho e tempo disponível, articulou-se através do consumo. A sua principal diferença é que ao trabalhar, o indivíduo não realiza apenas o necessário, aliás, tem de fazer o que deve fazer, obrigado ou induzido pelos seus deveres, independentemente das suas necessidades imediatas (Lança, 2007). Assim, surgiu uma necessidade de transformar os tempos livres em tempos de lazer e prazer através de actividades de recreação que exaltassem emoções de bem-estar, diversão mas também do próprio desenvolvimento pessoal do indivíduo (Lança, 2009).

Deste modo, *“o lazer vem sendo considerado, na actualidade, um direito inalienável do indivíduo e uma prerrogativa inerente à própria vida do ser humano em sociedade. Se formos analisá-la sob o aspecto substancial, veremos que ele contém em si a capacidade de recuperar e enriquecer o Homem; observando-o sob o aspecto extrínseco, ou de instrumento, ele proporciona, estimula e desenvolve as relações sociais; e, caso o examinemos sob o ponto de vista moral, chegaremos à conclusão de ele representa – ou deve constituir – um acto de liberdade”* (Costa e Lino, 1985:24). Seguindo esta linha de pensamento, o lazer assume na vida dos indivíduos uma importância capaz de os definir como pessoas. Se antes era a ocupação profissional que desempenhava o pilar fundamental da identidade do “eu”, hoje, o lazer, é um instrumento disponibilizado pela sociedade para o Homem se construir.

Pode-se definir lazer como um **“estímulo agradável de emoções em combinação com um grau relativamente elevado de escolha individual”** (Lança, 2007:19). Esta característica do lazer é também mencionada quando Elias e Dunning (1992) defendem que as todas actividades dos indivíduos são regidas por quadros de referências, sendo que nas actividades afectas ao trabalho esse quadro de referência são os outros (por exemplo, um colaborador ter de responder perante o chefe ou ter de realizar relatórios semanais do departamento para o director geral), enquanto nas actividades de lazer o quadro de referência é o próprio agente (a noção de lazer parte do pressuposto que é uma actividade que proporciona prazer e emoções agradáveis logo, será o indivíduo a escolher quais as suas preferidas).

Para além disso, o lazer pode ser considerado como um **dispositivo compensador** da insatisfação provocada pela actividade laboral, uma vez que as tarefas podem ser repetitivas e pouco interessantes. Assim, a sociedade atribui a satisfação agradável obtida nas actividades de lazer somente para atingir um fim: *“o de permitir o alívio das tensões”* (Elias e Dunning, 1992:140).

O lazer possui então três funções primordiais: o **descanso**, que permite a libertação do cansaço, a reposição de energias para a actividade laboral, que protege o indivíduo do stress e alivia as tensões próprias do quotidiano; a **diversão**, como forma de combater a rotina e o aborrecimento laboral; e o **desenvolvimento** quer da personalidade e identidade de cada um, proporcionando a evasão e permitindo, assim, uma participação social mais activa, como o desenvolvimento cultural que advém dessa mesma participação (Lança, 2007).

Contudo, Elias e Dunning (1992) criticam a posição geral de o lazer servir apenas para relaxar as tensões quotidianas. Deste modo, seria necessário compreender que tipo de tensões a actividade profissional criaria num colaborador para se poder combatê-las. Mais, caso essas tensões sejam reduzidas à comum fadiga, então dizem, com ironia, que seria mais apropriado a pessoa fatigada deitar-se cedo em vez de ver um jogo de futebol, por exemplo. Assim, as actividades de lazer têm **funções específicas** consoante pessoas e casos específicos.

Para além disso, os mesmos autores referem que o denominador comum de todas as actividades de lazer é *“estimular o aparecimento de **tensão agradável**”* (Elias e Dunning, 1992:143), ou seja, entra em confronto directo com uma das funções já referidas. Se comumente as tensões têm um significado atribuído de algo negativo, do qual é necessário fugir, na procura de lazer o indivíduo procura intensificar essas mesmas tensões (idem, 1992).

Algo de fundamental de referir é que o lazer aparece muitas vezes como oposição ao trabalho. Corbin (2001) considera mesmo que formam um sistema em que qualquer alteração num, inevitavelmente afecta o outro. No entanto, é necessário fazer a distinção entre tempo de não-trabalho de tempo de lazer; se o primeiro pode enquadrar tempos condicionados ou comprometidos, o segundo é um tempo de **distracção**, previsto, organizado, baseado em novos valores, em **desejo de evasão** (idem, 2001). O tempo livre *“constitui um tempo passado fora das actividades profissionais e de formação excluindo ainda o tempo necessário às deslocações entre o domicílio e o trabalho”* (Lança, 2007:126).

Pelas palavras de Elias e Dunning, *“todas as actividades de lazer são actividades de tempo livre, mas nem todas as de tempo livre são de lazer”* (1992:145). Os autores propõem assim a distinção destes tempos:

1. *“Rotinas do tempo livre”*

- a. Todas as actividades diárias relacionadas com necessidades biológicas, de saúde ou de higiene.
- b. Vida doméstica e familiar, como manter a habitação em ordem, fazer compras, resolver questões familiares.

2. *“Actividades intermediárias de tempo que servem, principalmente, necessidades de formação e, ou também, auto-satisfação e autodesenvolvimento”*

- a. Trabalho particular, voluntário para outros, como actividades de caridade, por exemplo;
- b. Trabalho particular, para si próprio porém de natureza impessoal, como por exemplo a obtenção de um grau académico superior para progredir na carreira profissional;
- c. Trabalho particular, para si próprio mas menos exigente, como passatempos e colecção de objectos;
- d. Actividades religiosas;
- e. Actividades de formação de carácter mais voluntário, socialmente menos controlado e com frequência de carácter accidental, como por exemplo, a leitura de jornais ou a assistência a programas de televisão informativos.

3. “Actividades de lazer”

- a. Actividades sociáveis, isto é, participar em eventos formais como casamentos ou informais, como uma reunião entre amigos;
- b. Actividades de jogo, ou seja, participar, por exemplo, num jogo de futebol como membro activo, ou como espectador;
- c. Outras actividades de lazer menos especializadas e esporádicas, com o intuito de romper rotinas como por exemplo ir jantar fora ou fazer uma caminhada.

Deste modo, as diversas categorias do que Elias e Dunning (1992) nomeiam de “*espectro do tempo livre*”, ou seja, o quadro de classificação que indica os principais tipos de actividades de tempo livre na sociedade, podem-se distinguir através de grau de rotina ou da sua destruição, bem como pelo **prazer que o indivíduo retira da actividade**. O lazer aqui define-se, não apenas em relação a tempo de trabalho, mas também em relação ao tempo de não-trabalho/lazer (Corbin, 2001).

Uma vez que a rotina, entendida como regularidade das acções, estabilidade e controlo emocional na conduta do indivíduo, está presente na maior parte das actividades do dia-a-dia dos actores sociais (Elias e Dunning, 1992), o lazer proporciona então “*dentro de certos limites, oportunidades para experiências emocionais que são excluídas dos sectores altamente rotineiros da vida das pessoas (...) [e] a restrição rotineira de emoções pode, até certo ponto, ser publicamente reduzida e com aprovação social*” (idem, 1992:150).

Através de actividades de lazer, o indivíduo pode então usufruir de uma libertação e demonstração mais vincada de **emoções** que, noutras situações sociais “sérias” não seria permitido. As emoções são entendidas como **guias essenciais** para a existência humana, enfrentando situações demasiado rápidas ou complexas para serem resolvidas apenas pelo intelecto, como situações de perigo ou fundar uma família (Goleman, 2000). São essencialmente impulsos básicos para agir perante uma situação que, com o avançar da idade, vão sendo controlados e restritos consoante a cultura onde o homem se insere. Segundo a Teoria Dramatúrgica e Cultural das Emoções (Turner e Stests, 2005), as emoções e as interacções entre os indivíduos são regulados por um guião escrito pela cultura. Todos os actores estão conscientes das normas, valores e crenças que delineiam como é que devem falar e actuar. No fundo, são a “cola” que liga as pessoas a vários níveis. Deste modo, talvez o lazer seja uma excepção no que à exaltação das emoções diz respeito. Todas estas actividades têm em comum um **aparente descontrolo** das limitações das emoções, ou por outras palavras, *“um controlado descontrolo de restrições das emoções”* (Elias e Dunning, 1992:146).

Outra característica do lazer é a actividade em si. O facto de ser actividade de lazer pressupõe que **não é obrigatória**. Desde o descanso, ao entretenimento ou diversão, todas as actividades se desvinculam do carácter da obrigatoriedade, sendo este um dos principais factores que distingue este tipo de actividades perante outras desenvolvidas pelo ser humano (Lança, 2007). Uma vez que não é imperioso, a atitude do indivíduo perante o lazer afirma-se como característica fundamental: na escolha da actividade ***“impera a vontade do próprio indivíduo em realizar determinadas acções de acordo com as suas expectativas”*** (Lança, 2007:26), isto é, tem uma liberdade de escolha em muito superior do que no seu trabalho, por exemplo. No decorrer da actividade de lazer, a própria noção de tempo é alterada: deixa de ser rígido, controlado, saturante para se tornar flexível e fluido, de acordo com os desejos do indivíduo. As alterações sociais já referidas têm permitido diferentes perspectivas de encarar o tempo livre com o objectivo de o ocupar.

Deste modo, a importância do trabalho na sociedade modificou-se, não pelo facto de ser uma necessidade, uma forma de sustento, mas pelo facto de o lazer e a sua ocupação terem vindo a ganhar importância quer em quantidade, quer em qualidade (Lança, 2007). A ocupação destes tempos passa então por desejo de enfrentar **situações de risco** e de incerteza, através da busca de **experiências emocionantes**, estimulação sensorial, perda de consciência temporal, exaltação do momento presente, reivindicação do próprio **individualismo**, e de uma vivência pessoal subjectiva (Riachos, 2011), onde valores como subjectividade, autonomia, expressividade, exploração, descoberta, valores muito

semelhantes àqueles que definem o **pós-modernismo**, estão presentes nos desejos do indivíduo (Gonçalves, 2009). Em determinadas actividades de lazer, existe um desejo de identidade e de se provar o que vale perante os outros.

No caso do pós-modernismo, *“o consumo, na sua acepção simbólica, foi colocado no centro da formação da **identidade individual**, já não como consequência de uma acção padronizada e determinada socialmente, mas como gesto de afirmação pessoal, criativa e livre, por um lado e como necessidade de escolha incerta e angustiante por outro”* (Ribeiro, 2010:83). Ou seja, com o consumo no centro da sua vida é o indivíduo quem escolhe quem quer ser, no entanto, com uma panóplia imensa de possibilidades e sem os pilares orientadores de outrora, essa escolha pode implicar algumas inseguranças.

Esta busca constante de uma identidade (ou várias identidades) fornece às pessoas uma percepção de quem elas são, o que pensam delas próprias e a imagem que gostariam que os outros tivessem delas. Neste sentido, os indivíduos começaram a dar mais importância aos papéis desempenhados fora do contexto laboral (desde o ser pai, marido, desportista...) uma vez que, hoje em dia, não trabalham apenas para sobreviver, mas sim para poderem comprar bens de consumo (Bocock, 1993).

A possibilidade de escolha faz com que os grupos socialmente estabelecidos – as chamadas classes – percam importância na **definição do indivíduo**. No pós-modernismo, as fronteiras dos grupos são muito mais fluidas e uma pessoa pode pertencer a vários grupos ao longo de toda a sua vida. Sob estas condições, as identidades estão num constante **estado de mudança**; o que antes eram categorias distintas, hoje o indivíduo é capaz de se identificar e fazer corresponder com todas elas (idem). Desta forma, mesmo que os indivíduos anseiem “copiar” os estilos de vidas de classes “superiores”, hoje em dia esta hierarquia não está tão definida; *“ser atractivo para si próprio e para os outros tornou-se uma preocupação de vida central”* (ibidem:81).

A emoção e o desejo, em conjunto com a imaginação, são pontos fundamentais neste processo. Ainda que aspectos como o género, a idade ou nacionalidade possam ter algum contributo para a identidade, o **verdadeiro “eu”** é a combinação de todos os gostos da pessoa (Campbell, 2004). Seguindo esta linha de pensamento, não é pelo facto de comprarmos determinados produtos que definimos a nossa personalidade, pelo contrário, é a nossa relação com esses produtos, os nossos **“gostos”** e **“desgostos”** que nos ajudam a reconhecer quem realmente somos – e aqui, aplica-se o ditado “gostos não se discutem”. Porquê? Porque são inquestionavelmente nossos no sentido que não podem ser desafiados legitimamente por outros (idem:33).

O “bom gosto”, ou o denominado *style* (estilo), faz com que uma nova concepção do “eu” surja: o “*performing self*”, que enfatiza a aparência, exhibe e gere impressões (Featherstone, 1991:187). Deste modo, o estilo, definido pelos gostos, é composto não só por bens adquiridos, ou experiências vividas, como por expressões culturais e comunica o grau de compromisso perante o seu grupo e distingue-o dos demais. Ao realizar actividades de lazer o indivíduo assume tanto um **significado pessoal** como uma **expressão social** (Hendry, *et. al.*, 1996).

Deste modo, “*a identidade não é um objecto, em vez disso é um processo constante enquanto percorremos trajectos de identidades enquanto nos movemos entre uma variedade imensa de comunidades sociais com multi-membros para além da família, da cultura e do trabalho*” (Elliot *et. al.*, 2004:133). Para encontrar o seu *status* social, o indivíduo não depende apenas destas três opções. Com a classe e a profissão a perderem importância na definição da pessoa, no pós-modernismo, esta procura define-se mais através dos seus gostos e, mais do que em produtos, o indivíduo refugia-se em experiências e emoções através do lazer. Este tempo é um período onde diferentes estilos de vida podem ser experimentados e a identidade própria, bem como a social é explorada e definida (Hendry, *et. al.*, 1996).

1.1. Desporto

O **desporto** na sociedade actual é uma das possíveis vertentes do lazer, através do qual se pode procurar excitação, quer praticando-o, quer assistindo-o. No entanto, as sociedades contemporâneas não foram as primeiras nem únicas a sentirem prazer no desporto.

As suas origens, tal como o conhecemos actualmente, formaram-se no século XVIII em Inglaterra. É um sinal de evolução da civilização uma vez que se desenvolveu a par de um sistema político parlamentar, onde se registou um apaziguamento de um círculo de violência (Elias e Dunning, 1992). Este confronto político não violento permitiu uma estabilidade política e social dando azo a evolução do desporto “politicamente correcto”, isto é, mais sensível e com mais **respeito pela vida humana**, desde as imposições de regras à fiscalização do seu cumprimento.

É hoje visível que a **segurança física** quer dos praticantes, quer dos espectadores, assim como as formas de controlo e regulamentação social de comportamentos violentos e a consequente formação de consciência nas populações é hoje superior à de outras épocas (Elias e Dunning, 1992:198). A matriz de regras, salvaguardando o bem-estar dos

envolvidos na actividade passou a ser mais rígido, a sua supervisão tornou-se mais eficiente, a autodisciplina dos indivíduos aumentou, enfim, surgiu uma espécie de etiqueta a seguir neste tipo de confrontos (idem, 1992).

Deste modo, Lança define desporto como um “*sistema institucional de **práticas competitivas**, com dominante física, delimitada, codificada e regulamentada convencionalmente, cujo objectivo é, sobre a base da comparação de resultados, acções e prestações físicas, denotar o melhor registo*” (2007:123). Com a evolução do desporto e consequente aumento de adeptos, o desporto teve necessidade de criar organizações para o regulamentarem e garantirem a equidade entre participantes e entre regiões. A força física necessária à prática desportiva é condicionada de forma a precaver algum ferimento mais grave num adversário, sendo que o objectivo final é vencer o outro. O desporto implica uma disputa entre seres humanos que lutam individualmente ou em equipas; o adversário tanto pode ser outro ser humano como uma montanha, um caminho ou o mar. **Cada variante do desporto tem funções específicas** para os seus praticantes e, se ao longo do tempo essas funções não forem cumpridas, deve-se mudar as regras para que se atinja o **clímax de excitação** esperado neste tipo de práticas (Elias e Dunning, 1992).

A Carta Europeia do Desporto (1992) define desporto como sendo “*todas as formas de actividades físicas que, através de uma participação organizada ou não, têm por objectivo a expressão ou o melhoramento da condição física e psíquica, o desenvolvimento das relações sociais ou a **obtenção de resultados na competição** a todos os níveis*”². No fundo, oferece uma excitação libertadora através do esforço e destreza física, activando mecanismos sociais, fundamentais à existência harmoniosa do ser humano (Elias e Dunning, 1992).

Pires (2003) refere cinco componentes fundamentais para definir o desporto. O primeiro é a **vertente jogo**, o lado da competição, da simulação do evento; o segundo componente, a **variável agonística**, está relacionado com as atitudes e libertações de emoções como a tensão, agressividade, exibicionismo; de seguida, a **vertente do movimento**, o esforço físico envolvido no processo; a quarta componente é a **institucionalização das actividades**, as regras a seguir sem descurar as tradições; e, por último, o **projecto**, isto é, as estratégias e recursos para levar a cabo uma actividade desta natureza (Pires, 2003).

Alguns destes componentes tocam no que Elias e Dunning (1992) chamam **efeito mimético**. Os autores propõem a hipótese de o desporto substituir confrontos militares

² Carta Europeia do Desporto, <http://www.idesporto.pt/DATA/DOCS/LEGISLACAO/doc120.pdf>, Artigo 2º, Número 1, Alínea a), consultado a 25-02-2012.

violentos. Em vez da guerra, os Estados exaltam a sua nacionalidade através dos Jogos Olímpicos ou Campeonatos de Futebol Mundiais, por exemplo. Deste modo, o carácter mimético prende-se com o simular das tensões e perigos da vida real sem no entanto correr o seu verdadeiro perigo. **Um bom jogo desportivo deve ter a capacidade de estimular emoções semelhantes às que são experimentadas noutras áreas da vida social do indivíduo, durante o período de tempo adequado, até à possibilidade da sua catarse** (Elias e Dunning, 1992).

Seguindo esta linha de pensamento, Callois (1967) defende que o jogo pode assumir quatro variáveis: a primeira, **agon** representa a competição regulamentada; por outro lado, **alea** tem uma vertente de sorte aleatória, a terceira, **mimicry** inclui os jogos de simulação e ilusão; e, por fim, **ilinx**, onde existe uma provocação de emoção, vertigem e perigo. Deste modo, o desporto oferece ao indivíduo *“tensões miméticas agradáveis que conduzem a uma excitação crescente e a um clímax de sentimentos de êxtase, com a ajuda dos quais a tensão pode ser resolvida com facilidade, como no caso de a sua equipa vencer uma prova desportiva”* (Elias e Dunning, 1992:73).

O desporto pode exercer junto da população funções como **escape da quotidianidade, descanso, desenvolvimento pessoal e social** e até de **renovação emocional**. Tem a capacidade de evocar tensões agradáveis através de confrontos controlados e o movimento e estímulo de tensões é realizado através de **esforço físico** (Elias e Dunning, 1992), talvez a principal característica que difere esta actividade de lazer das demais.

O principal problema que se coloca é conciliar duas funções do desporto contemporâneo: por um lado, procurar **exaltar emoções** humanas que são contidas nos assuntos sérios da vida do dia-a-dia e por outro, preservar os dispositivos de vigilância e **controlo dessas mesmas emoções**, de forma a não ferir ninguém. A solução será encontrar então um ponto harmonioso entre estas duas situações: exaltar as emoções *q.b.* através de um período de tensão nem demasiado breve nem demasiado longo nem restringir demais nem a menos essas mesmas emoções (Elias e Dunning, 1992).

É defendido que os benefícios inerentes a este tipo específico de lazer, o desporto, são vários. De modo geral, *“a actividade física transmite uma sensação de bem-estar e aumenta a capacidade do indivíduo para conviver ou ultrapassar o stress, **actua nos planos físico, mental e social**, contribuindo para um equilíbrio perfeito entre os três factores”* (Lança, 2009). Pode-se enumerar quatro benefícios principais: na **saúde**, na prevenção e cura de determinadas doenças; na **economia**, promovendo emprego, receitas e promoção nacional; na **sociedade**, devido ao bem-estar dos praticantes e a sua integração em grupos

extralaborais; e no **ambiente**, criando uma sensibilização para a melhor utilização quer de infra-estruturas urbanas quer de espaços naturais. Por outro lado, existem efeitos menos benéficos para a sociedade e natureza, como o elevado consumo de água em modalidades que exijam tratamento de campos, a utilização de pesticidas para a sua preservação e a subvalorização de valores relacionados ao desenvolvimento desportista, como o *fair-play* ou a formação e a ascensão de valores relacionados com a competição, como bons resultados e lucro monetário (Lança, 2007).

Nos últimos anos tem surgido uma procura de novas e diferentes práticas, orientadas por seis padrões (Neto, 1997):

- Motivação para práticas desportivas no **espaço natural**, possibilitando novas dinâmicas individuais e colectivas;
- Motivação para práticas onde o factor **imprevisibilidade** seja elevado, de forma a desenvolver aptidões motoras, físicas e psicológicas em outro tipo de condições;
- Motivação para práticas onde exista um equilíbrio entre harmonia e **risco**;
- **Liberdade de escolha** do indivíduo quanto à actividade que melhor se adequa às suas exigências;
- Relações de **convivência**, valorizando o espírito de grupo e a sociabilidade nas actividades;
- Criação de modas e **hábitos diários** que dão significado a culturas de práticas físicas e desportivas.

No âmbito deste trabalho, é importante referir um tipo de desporto em específico, o **desporto de natureza**. O desporto de natureza surgiu com o intuito de “*criar divisões entre praticantes no espaço urbano e os que tentavam utilizar a prática desportiva como uma forma de identificação social e de **criar distinções***” (Lança, 2009:80). Nos dias de hoje, com a comercialização massiva do material necessário a este tipo de desporto, tornou-se mais acessível e praticável por mais pessoas. A necessidade de repousar e afastar todas as desvantagens geradas pela sociedade urbana (como confusão, poluição, falta de espaços verdes, só para dar alguns exemplos) torna o contacto com a Natureza libertador. Os espaços naturais têm um “**efeito tranquilizante** sobre os organismos submetidos ao stress da vida moderna” (Lança, 2009:80).

Segundo o Instituto do Desporto de Portugal, “*enquadram-se no âmbito de desporto de natureza **todas as actividades desportivas que sejam praticadas em contacto directo***”

com a natureza de forma não nociva³, tais como pedestrianismo, orientação, escalada, *rappel*, entre outros.

Os grandes factores diferenciadores deste tipo de actividade são a criação de uma **consciência ambiental** por parte de quem pratica desportos de natureza, criando novas atitudes e comportamentos em prol da natureza, bem como o cenário envolvente, uma vez que numa paisagem urbana não se pode obter os benefícios do ar puro. Os participantes que procuram este tipo de actividades procuram a emoção de encontrar algo **desconhecido**, a **aventura**, conhecer novos lugares, pessoas e culturas (Lança, 2009).

As características deste tipo de desporto (ver Tabela 1) prendem-se principalmente com o facto de o homem estar a disfrutar de todas as variáveis da natureza e com um risco associado. Podem ser actividades muito vantajosas para indivíduos que não têm oportunidade de usufruir dessas experiências por morarem num espaço urbano ou para a concretização de objectivos com uma vertente social, estimulando a entreaajuda e o espírito de equipa (Lança, 2009). Os benefícios, por sua vez estão relacionados com a movimentação num espaço diferente, a sensibilização para os cheiros e toques de materiais naturais, a aprendizagem de orientação num ambiente natural e aprendizagem de fauna, flora e ciclos naturais da natureza (idem).

³ Instituto do Desporto de Portugal, <http://www.idesporto.pt/conteudo.aspx?id=25>, consultado a 07-03-2012.

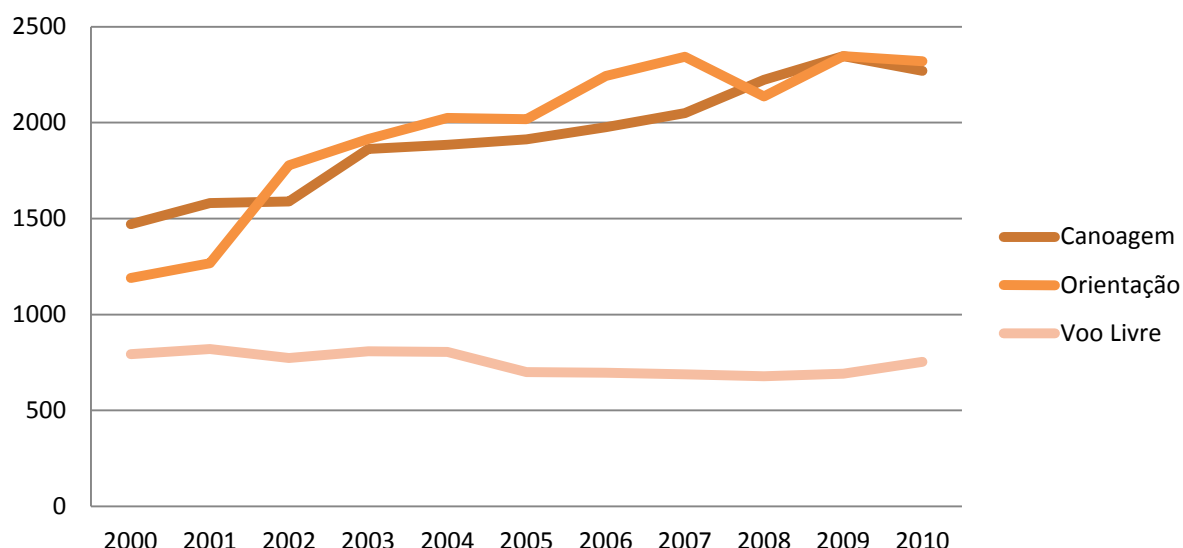
Tabela 1 - Tipologia de actividades desportivas e as suas características. Adaptado de Lança (2007).

Tipologia	Características	Experiências proporcionadas
Prática formal (competitiva) regular	Desportos Individuais Campeonatos e torneios de modalidades individuais	<ul style="list-style-type: none"> Bem-estar físico/mental Espírito competitivo Definição de metas e respectiva conquista Respeito por regras (desportivas e sociais)
	Desportos Colectivos Campeonatos e torneios de modalidades colectivas	<ul style="list-style-type: none"> Bem-estar físico/mental Espírito competitivo Definição de metas e respectiva conquista Respeito por regras (desportivas e sociais) Trabalho em equipa
Prática formal (não competitiva) regular	Classes semanais, orientadas por um professor/monitor, organizadas colectivamente	<ul style="list-style-type: none"> Bem-estar físico/mental Sociabilidade Definição de metas, conquista pessoal Respeito por regras (horário, uso do espaço)
Desporto na Natureza	Actividades orientadas para o contacto com a natureza, com diferentes níveis de risco controlado	<ul style="list-style-type: none"> Bem-estar físico/mental Sociabilidade Definição de regras e respectiva conquista Respeito por regras (regras técnicas e sociais) Trabalho em equipa Prática pontual, consoante as necessidades e interesses dos envolvidos

O desporto de natureza tem vindo a ganhar adeptos ao longo dos anos e podem-se distinguir três categorias de desporto: terrestres, aquáticos e aéreos. A primeira categoria engloba todas as actividades que se desenvolvam em contacto directo com o meio terrestre, quer seja à sua superfície, quer seja no subsolo; a segunda engloba todas as actividades que se desenvolvam no meio aquático e à semelhança das terrestres, também podem ser praticadas à superfície ou em profundidade. Por fim, os desportos aéreos desenvolvem-se no ar e são também conhecidos como actividades de “voo livre” por não utilizarem motores para a propulsão⁴. Para uma melhor compreensão da evolução destes desportos, foram representados no gráfico 1 uma modalidade de cada categoria: canoagem para o aquático, orientação para o terrestre e voo livre para o aéreo.

⁴ Deco Proteste, <http://www.deco.proteste.pt/desporto/guia-dos-desportos-de-natureza-s515251.htm>, consultado a 07-03-2012.

Gráfico 1 - Praticantes desportivos federados: número de indivíduos total e por todas as modalidades de 2000 a 2010. Adaptado para três modalidades: Canoagem, Orientação e Voo Livre. Fontes/Entidades: IDP, Pordata.



Como se pode verificar no gráfico 1, a canoagem contava com 1 471 praticantes federados em 2000 e tem vindo a aumentar regularmente até 2010 onde contou com 2 270 praticantes da modalidade. A orientação em 2000 contava com 1 190 praticantes, aumentando sempre até ao ano de 2005 onde se verificou uma quebra do número de praticantes passando de 2 024 em 2004 para 2 018 em 2005. O número de praticantes continuou a aumentar até 2008, onde se verificou uma nova quebra, com um total de 2 137 praticantes, ainda assim, um valor acima do verificado em 2000. Em 2009 atingiu o máximo registado, com 2 346 praticantes e acabou 2010 com 2 320. Em relação ao voo livre, tem um registo de praticantes inferior às outras duas modalidades e começou 2000 com 794 praticantes federados. A sua evolução não tem sido tão linear quanto as outras duas modalidades analisadas, havendo anos de ascensão mas muito anos de decréscimo. Terminou o ano de 2010 com 754 praticantes.

Apesar de pertencerem a categorias diferentes, as três modalidades aqui referidas, bem como outras tantas, têm em comum de ter associado um “**risco controlado**”. Uma vez que dependem da interacção das forças da natureza, implicam um risco acrescido para os

praticantes face a outras práticas desportivas “tradicionais”. Para minimizar os riscos e tornar a prática segura, os praticantes deverão ter em atenção⁵:

- Saber analisar as **condições naturais** do meio e respectiva meteorologia (evitar tempestades de neve nos desportos de inverno será importante para evitar um acidente);
- Adequar a modalidade e respectivos **níveis de intensidade** às capacidades físicas e psíquicas do indivíduo (uma pessoa com vertigens não deverá fazer montanhismo, por exemplo);
- Utilizar correctamente todo o **material necessário** à prática;
- Conhecer as regras a seguir de forma a manter a sua **segurança** e dos demais;
- Ter conhecimentos ou estar num grupo com alguém que tenha conhecimentos básicos de **primeiros-socorros**.

Para tornar a prática segura também para os ambientes naturais onde decorrem as actividades, será necessária a atenção dos praticantes para minimizar ao máximo o impacto ambiental. A contaminação das águas, a interferência com os *habitats* de aves e as alterações erosivas em trilhos de serras ou montanhas são algumas consequências que podem advir deste tipo de práticas⁶.

1.2. Turismo Activo

Ao longo dos tempos, o turismo teve um crescimento acentuado e a sua crescente diversificação levou a que se tornasse um dos sectores económicos mais dinâmicos do mundo. Segundo a Organização Mundial do Turismo o volume de negócios produzido pelo turismo equivale (ou ultrapassa até) à exportação de petróleo, produtos alimentares ou automóveis: em 2010, o turismo internacional gerou 693 mil milhões de euros em termos de ganhos de exportação e as chegadas de turistas internacionais cresceu quase 7% no mesmo ano, passando para 940 milhões de turistas. O turismo tornou-se num dos maiores agentes no comércio internacional e este crescimento acompanha a **diversificação** e **competição** entre possíveis **destinos** (OMT, 2012⁷).

⁵ Deco Proteste, <http://www.deco.proteste.pt/desporto/guia-dos-desportos-de-natureza-s515251/dos/516381.htm>, consultado a 07-03-2012.

⁶ Deco Proteste, <http://www.deco.proteste.pt/desporto/guia-dos-desportos-de-natureza-s515251/dos/515721.htm>, consultado a 07-03-2012.

⁷ Organização Mundial do Turismo, <http://unwto.org/en/content/why-tourism>, consultado a 16-03-2012.

O turismo representa um meio através do qual os indivíduos podem fugir da quotidianidade, encontrando respostas para as suas necessidades (ou desejos) não satisfeitos. O turismo surge como uma **fuga ao stress** a que as populações urbanas muitas vezes estão sujeitas e um pretexto para a satisfação de necessidades e para o prazer (Barros, 2004).

Esta “fuga” transforma-se numa procura do extraordinário, em busca de diferentes cenários onde existe uma suspensão ou inversão das obrigações quotidianas. Surge assim um segmento contrário ao turismo de massas, onde a sensibilização para determinados factores e o envolvimento do turista se tornam as principais motivações da viagem. O **turismo ecológico**, rural, cultural, religioso, de **aventura** e **natureza** são algumas possibilidades de escolha.

A principal diferença entre este tipo de turismo e o considerado turismo de massas, é o facto de, para além da satisfação da curiosidade por novos lugares e culturas, existir uma componente pedagógica em que o turista pode aprender algo e criar algo novo (Barros, 2004). Surge então o **turismo activo**: muito mais que o repouso ou descanso, o **turista quer aprender**, contribuir com algo para a comunidade que o recebe.

Deste modo, o **turismo de natureza** surge como *“todas as formas de Turismo, em que a principal motivação dos turistas é a observação, apreciação e usufruto da Natureza, nas suas diferentes dimensões”* (ThinkTur, s.d.:2.4)⁸. Seguindo a mesma linha de pensamento, o Turismo de Portugal, IP, define a motivação principal do turismo de natureza como sendo *“viver experiências de grande valor simbólico, interagir e usufruir da Natureza”* (Turismo de Portugal, IP, 2006:9). Deste modo, a realização de turismo de natureza engloba desde **actividades desportivas**, à **contemplanção da natureza** ou actividades de interesse especial. Barros (2004) fala também no **turismo de aventura** que é o tipo de actividade que se associa *“ao desafio, à incerteza e ao risco”* (2004:86). Este tipo de turismo tem uma forte componente física e que as actividades ocorrem em especial ao ar livre, notando-se uma complementaridade com o turismo de natureza e, tal como este segmento, também pode ser dividido pelo grau de intensidade, da actividade e do nível de interesse (Barros, 2004).

Assim, estes segmentos específicos de turismo podem-se dividir em dois mercados diferentes: por um lado, o mercado de **“Natureza soft”** e, por outro, o de **“Natureza hard”**.

O primeiro, tal como o próprio nome indica, está relacionado com actividades mais suaves, em que as experiências têm menor intensidade e dificuldade (por exemplo, percursos

⁸ ThinkTur, Estudos e Gestão de Empreendimentos Turísticos, Lda. para o Instituto da Conservação da Natureza e Biodiversidade, http://portal.icn.pt/NR/rdonlyres/0D4F4FD6-6CFF-4FEA-9AE1-7472D68F22D6/0/cap2_1_fase.pdf, consultado a 16-03-2012.

pedestres, observação da fauna, passeios, entre outros). Este segmento representa 80% do total de viagens de natureza. O segundo, por outro lado, implica um maior envolvimento e esforço por parte do praticante. O turismo de natureza *hard* está mais relacionado com desportos na natureza, em que a intensidade, a dificuldade, o nível de concentração e conhecimento de técnicas específicas é muito mais elevado do que no turismo *soft* (a título exemplar temos o *rafting*, escalada, *birdwatching*, entre outros). Como a especificidade e dificuldade aumentam, este mercado representa os restantes 20% do turismo de natureza (Turismo de Portugal, IP., 2006:9).

No entanto, segundo o Programa de Visitação e Comunicação na Rede Nacional de Áreas Protegidas do Instituto de Conservação da Natureza e Biodiversidade, não existem dois, mas sim três mercados distinguidos pelo *“grau de envolvimento com a Natureza e não com o nível de esforço exigido”* (ICN, s.d.:2.5). São eles, “Natureza *Soft*”, onde existe um envolvimento leve com a natureza, mais como busca do descanso; “Natureza *Hard*” que pressupõe um envolvimento mais intenso com a natureza, como percursos pedestres ligeiros, fotografia, observação de aves, entre outros; e “Natureza *Exótica*”, que busca um envolvimento profundo com a natureza, o qual se traduz *“na experiência ou vivência dos ciclos da Natureza sem intervenção significativa do Homem”* (ICN, s.d.:2.5), como relacionar-se com uma comunidade local, por exemplo. Para facilitar futuras referências a estes segmentos, no decorrer do presente trabalho será utilizada a denominação definida pelo Turismo de Portugal, IP..

Uma grande parte dos consumidores associa ao turismo de natureza não só uma viagem exclusivamente programada em natureza, mas sim, que alguma parte dessa mesma viagem tenha conteúdo ou actividades na natureza. Isto é, pode surgir como complemento a outros segmentos do turismo (Nunes, 2010). Desta forma, o ICN (s.d.) definiu que a procura por este tipo de turismo pode ser dividida em dois tipos: a **procura primária**, constituída pelos indivíduos que procuram objectiva e prioritariamente actividades relacionadas com natureza e a **procura secundária**, constituída por indivíduos para os quais o turismo de natureza é uma das componentes de uma viagem que tem outros interesses e motivações principais, como o Sol, Praia, Cultura, Gastronomia, entre outros.

Em ambos os casos, Nunes (2010) defende que haverá um aumento geral da procura do turismo de natureza e aponta factores como a **tendência global** para uma maior preocupação pelos temas ambientais, a procura de destinos não degradados e não massificados e o efeito “moda” para incrementar o interesse por este segmento de turismo.

Sendo assim, interessa perceber quem consome os diferentes mercados de turismo de natureza. Desta forma, o quadro seguinte sintetiza as diferenças de perfil entre consumidores de natureza *soft* e consumidores de natureza *hard*, sendo que esta última tem características muito mais específicas devido à sua exigência.

Tabela 2 - Perfil básico dos consumidores de viagens de Natureza. Fonte: Turismo de Natureza – 10 produtos estratégicos para o desenvolvimento do Turismo de Portugal. Lisboa: Estudo realizado por THR (Asesores en Turismo Hoteleria y Recreación, S.A.) para o Turismo de Portugal, IP..

Âmbito	Consumidores de Natureza <i>Soft</i>	Consumidores de Natureza <i>Hard</i>
Perfil Sociodemográfico	Famílias com filhos	<i>Quem são?</i> Jovens entre 20 e 35 anos
	Casais	Estudantes e profissionais liberais
	Reformados	Praticantes/Aficionados de desportos ou actividades de interesse especial
Hábitos de Informação	Informação interpessoal	<i>Através de que meio se informam?</i> Revistas especializadas
	Brochuras	Clubes / Associações
		Internet
	Agências de Viagens	<i>Onde compram?</i> Internet
	Call Centres	Associações especializadas
	Pequenos hotéis de 3 - 4 estrelas	<i>Que tipos de alojamento compram?</i> Bed & Breakfast
	Casas rurais	Alojamentos integrados na Natureza (casas de campo, campismo)
		Refúgios de montanha
	Maioritariamente no Verão (época de férias)	<i>Em que período do ano compram?</i> Primavera e Verão, dependendo do tipo de actividade ou desporto
	Famílias	<i>Quem compra?</i> Individual
	Casais	Grupo de amigos
	Grupos de amigos	
Hábitos de Uso	1 – 2 vezes por ano	<i>Quantas vezes ao ano compram?</i> Frequentemente (até 5 vezes)
	Descansar e desligar no meio natural	<i>Que actividades realizam?</i> Praticar desportos ou actividades de interesse especial
	Caminhar e descobrir novas paisagens	Aprofundar o conhecimento da Natureza
	Visitar atractivos interessantes	Educação Ambiental
	Fotografia	

Segundo o Turismo de Portugal, IP., existe uma crescente importância da internet como canal de informação e de compra neste sector de mercado. Contudo, existem outras tendências relevantes que afectam a comercialização do turismo de natureza, como a importância dos clubes ou associações de consumidores, praticantes de determinadas actividades que actuam como organizadores de viagens e a contratação de agências de viagens. Para além disso, em Portugal, 98% das empresas desta área promovem a sua oferta através da internet, 50% realiza visitas comerciais, 43% envia material promocional por correio e 25% realiza contactos por telefone. Por fim, dada a especialidade do mercado de natureza *hard*, os praticantes contratam directamente os serviços aos fornecedores de serviços no destino (Turismo de Portugal, IP., 2009:16-17).

Mas para além dos canais de comunicação, o turismo de natureza tem de ter requisitos básicos para poder providenciar uma boa experiência ao indivíduo. Para estar presente no mercado, o operador turístico deve ter uma diversidade de recursos naturais, existência de espaços naturais protegidos, boas acessibilidades e a limpeza e conservação das zonas envolventes. No entanto, os operadores não devem confiar apenas na beleza dos seus cenários, pelo contrário, devem continuamente inovar e procurar surpreender e proporcionar experiências aos seus clientes (Turismo de Portugal, IP., 2009:17-19). Deste modo, existem quatro tipologias de experiências, definidas em função do seu conteúdo e do desempenho do cliente no seu desenvolvimento, sintetizadas no gráfico seguinte.

Gráfico 2 - Tipos de experiências vividas pelo consumidor. Fonte: Turismo de Natureza – 10 produtos estratégicos para o desenvolvimento do Turismo de Portugal. Lisboa: Estudo realizado por THR (Asesores en Turismo Hoteleria y Recreación, S.A.) para o Turismo de Portugal, IP..



Deste modo, os principais obstáculos para uma maior competitividade em Portugal são a organização deficiente das actividades, a pequena dimensão das empresas que operam no sector, insuficiente acumulação de experiência, tecnologia e *know-how*, falta de regulamentação e/ou controle, limitações para a estruturação de produtos ou experiências integrais e *deficit* de recursos humanos especializados (Turismo de Portugal, IP., 2009:25).

Este segmento de turismo está devidamente **regulamentado**, sendo que serão referidos apenas os decretos mais relevantes para o trabalho. Em primeiro lugar, toda e qualquer empresa que desempenhe funções de animação turística deverá estar registada no Registo Nacional de Turismo, mais precisamente no Registo Nacional de Agentes de Animação Turística de forma a estar legal no exercício do negócio.

As empresas de animação turística podem reger-se pelo Decreto Regulamentar nº 17/2003 de 10.10 que regula a animação ambiental, assim como pelo Decreto Regulamentar nº 18/99 de 27.08 que regula a animação ambiental bem como o processo de licenciamento das iniciativas e projectos de actividades, serviços e instalações de animação ambiental; pelo Decreto-Lei nº 56/2002 que altera o Decreto-Lei nº 47/99 de 16.02 que regula o turismo de natureza; e o Decreto-Lei nº 156/2005 de 15.09 que estabelece a obrigatoriedade de disponibilização do livro de reclamações a todos os fornecedores de bens ou prestadores de serviço que tenham contacto com o público em geral.

Em jeito de suma, a OMT considera que os **turistas são mais activos** do que no passado. Os interesses dos turistas vão-se diversificando, aumentando o interesse *“na recreação, nos desportos, na aventura, no conhecimento da história, na cultura, na natureza e na vida selvagem das áreas visitadas”* (Barros, 2004:88). Não obstante esta importância atribuída ao turismo activo e o seu potencial de crescimento, as modalidades de turismo “sedentarizado” apresentam ainda hoje uma importância significativa em Portugal e na Europa (Barros, 2004).

1.3. Mercado do Lazer em Portugal

A sociedade do consumo e a sua respectiva cultura desenvolveram-se principalmente na segunda metade do século XX devido à disponibilização de diversos bens e serviços, bem como da capacidade e vontade para os consumir globalmente.

O caso português, embora mais tardio, não foi diferente. Ribeiro (2009) sintetiza alguns aspectos essenciais na formação da sociedade de consumo lusa: *“igualitarismo de condição e estatuto; transformação da autoridade e declínio do autoritarismo; laicização dos costumes e das instituições; permissividade nos comportamentos e nos valores, com menor influência das hierarquias tradicionais; nova organização da vida familiar, maior mobilidade espacial e social; alargamento e diversificação das aspirações, fomentadas pelo conhecimento e informação – a par da explosão das potencialidades de consumo: turismo, vida nocturna, artes, vestuário, equipamentos electrodomésticos e informáticos”* (2009:26-27).

Por outras palavras, para além das alterações estruturais da sociedade e do aumento do poder de compra, a **transformação das mentalidades** foi um desenvolvimento essencial. Deste modo, o consumo no contexto português pode ser explicado por duas categorias essenciais: *«condições para consumir (“poder consumir”) e motivações para consumir (“querer consumir”)*» (Ribeiro, 2009:20).

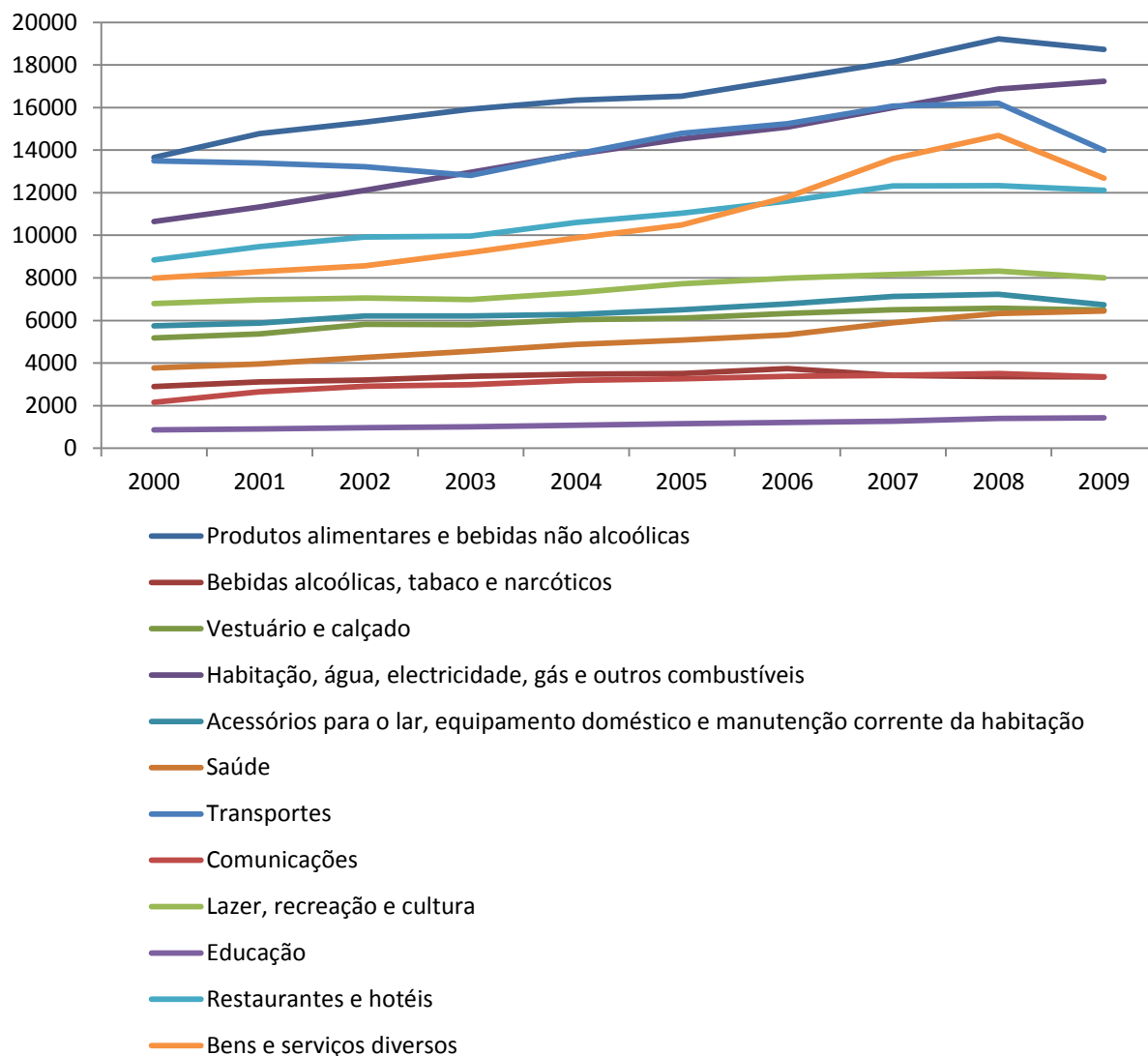
Entre outros factores, o rendimento *per capita* aumentou em quatro vezes em cerca de quatro décadas (1960-1999), o poder de compra dos portugueses aumentou 7% desde a entrada do euro nos mercados financeiros, a compra de habitação própria aumentou, bem como o valor de crédito para fins não habitacionais. Para além disso, existiu uma “democratização” de capital accionista que permitiu o crescimento da classe média, ainda que *“a nova sociedade de serviços e consumo, a nova economia e as novas tecnologias (e as novas organizações do trabalho e do lazer) fazem com que as definições de classes sociais (...) estejam em questão”* (Barreto, 2000:65). Desde 2000 até 2008, houve um aumento regular nas despesas de consumo final das famílias em Portugal. De 2008 para 2009 houve um decréscimo à excepção das categorias “transportes”, “saúde” e “educação”, que registaram um ligeiro aumento na despesa familiar (Ribeiro, 2009).

Em relação à despesa pública com cultura é de referir que, apesar de algumas oscilações tem **aumentado regularmente** (Barreto, 2000). Em termos privados, note-se que a categoria de “lazer, recreação e cultura” tem sido também constante com um aumento contínuo desde 2003 até 2008, atingindo o valor máximo de 8321,29 Milhões/€ como se pode ver no gráfico 3. Outro ponto relevante é que em doze categorias de avaliação, o “lazer, recreação e cultura” ocupa o sexto lugar em termos de despesas, à frente de categorias como “educação”, “saúde” ou “vestuário e calçado”⁹.

⁹ Tabela com dados discriminados em anexo.

Gráfico 3 - Despesas de consumo final das famílias em Portugal no território económico por tipo de bens e serviços de 2000 a 2009. Valores em Euro-Milhões.

Fonte: Pordata, INE.



1.4. Evolução das Empresas de Animação Turística

Dentro da panóplia de possibilidades que o tema do lazer abarca, é importante realizar um levantamento de empresas de animação turística que ofereçam actividades similares às do Parque Aventura Sniper.

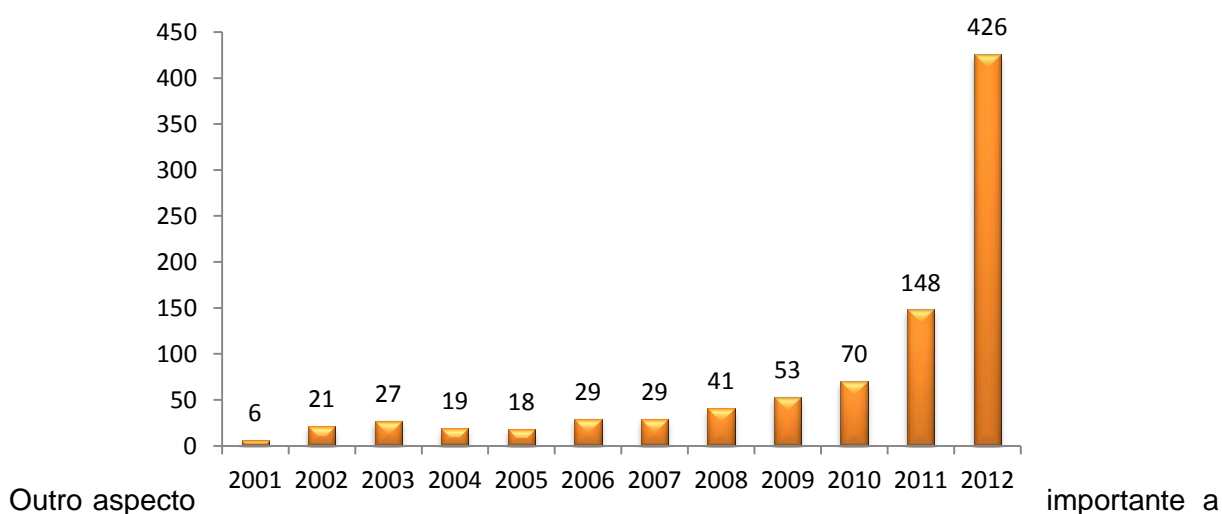
Deste modo, foram consideradas apenas as empresas registadas no Registo Nacional de Turismo (RNT). Os critérios de selecção foram a data de inscrição no organismo, num

período compreendido entre 2001 e 2012 e foram considerados os Agentes de Animação Turística que desenvolvessem actividades terrestres, com ou sem instalações próprias.

Uma nota importante é o facto de o número de registo poder não corresponder necessariamente ao ano da constituição da empresa; tomando o exemplo do PAS, pode-se constatar que a empresa foi criada em 1998 e o seu registo data de 2002. Ainda assim, é um dado significativo da evolução de empresas de animação turística terrestre.

Analisando o gráfico 3, é notória uma evolução positiva nos onze anos em análise¹⁰. 2001 é o ano que conta com menos empresas inscritas, apenas seis, sendo que os dois anos seguintes registam um aumento significativo de inscrições. Contudo, 2004 e 2005 são anos de quebra, ainda assim com valores superiores ao de 2001 (dezanove e dezoito, respectivamente). O número de registo de empresas de animação turística estabiliza em 2006 e 2007, ambos com 29 registos e, a partir de 2008, existe um aumento consistente do número de empresas na área. 2008 conta com 41 registos, 2009 com 53, 2010 com 70 e, em 2011, assinala-se um número recorde com 148 registos no RNT. No entanto, 2012 apresenta-se como o ano recorde, com 426 registos até Julho. Este acontecimento pode ser explicado com a maior exigência legal para poder usufruir de apoios financeiros estatais e com a maior capacidade de fiscalização por parte das entidades responsáveis.

Gráfico 4 - Evolução do número de registos do Registo Nacional de Agentes de Animação Turística (RNAAT) de 2001 até 2012. Fonte: Registo Nacional de Turismo, Turismo de Portugal IP..



¹⁰ <https://rnt.turismodeportugal.pt/RNAAT/ConsultaRegisto.aspx?Origem=CP&FiltroVisivel=True>, consulta a 27-07-2012.

considerar da análise deste gráfico é o facto de, mesmo que o registo não seja efectuado no mesmo ano da criação da empresa, e dando um hiato de tempo de quatro anos (novamente utilizando o exemplo do PAS), as empresas nesta área são relativamente recentes, tendo a maior parte uma existência inferior a cinco anos, o que poderá prejudicar o sector por falta de maturidade da área.

Outros factores que poderão atrasar o desenvolvimento deste tipo de empresas são a sazonalidade do negócio e o facto de na sua maioria serem pequenas e médias empresas, que por vezes não conseguem dar resposta à procura, nem tão pouco inovar por não terem recursos humanos suficientes para tal (Lança, 2007).

Em termos de distribuição geográfica¹¹, pode-se constatar que a maior concentração de empresas se verifica na Área Metropolitana de Lisboa, seguida pela do Porto e, apesar de um pouco mais disperso mais ainda assim relevante, litoral norte (entre Viana do Castelo e Melgaço, aproximadamente) e o Algarve.

¹¹ Registo Nacional de Turismo, <https://rnt.turismodeportugal.pt/RNAAT/ConsultaAoRegisto.aspx>, consulta a 28-03-2012.

2. A Comunicação e Fidelização de Clientes

Quando os consumidores adquirem algum bem ou serviço, estão a assumir que confiam naquele bem ou serviço para satisfazer as suas necessidades. Esta confiança pode ser resultado de experiências anteriores com aqueles produtos e com as empresas que produzem esses produtos (Dickson, 1997).

Esta procura da satisfação dos clientes é o grande objectivo do marketing. Kotler define-o como sendo *“um processo social e de gestão pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação e troca de produtos e valor com os outros”* (1999:10). Neste sentido, as empresas têm vindo a implementar estratégias que visam **conhecer melhor o cliente** para que a sua satisfação não se fique pela transacção unitária mas para que seja uma satisfação duradoura, assente numa relação, pois *“o objectivo primordial da empresa continuará a ser o lucro; o que a empresa entretanto percebeu é que o lucro não depende unicamente da venda do bem ou serviço (curto-prazo); é importante que essa venda se repita (longo-prazo) e traga consigo outros benefícios”* (Viegas, 2011:39).

Para que se construa e mantenha esta relação de longo-prazo com o cliente, a empresa deverá focar-se no que é mais importante: os clientes. Segundo Frazer-Robinson *“o propósito de uma empresa não é ganhar dinheiro. O propósito de uma empresa é servir os seus clientes. O resultado é ganhar dinheiro”* (2000:4). Desta forma, a experiência que o cliente vive por recorrer aos produtos de determinada empresa acaba por afectar como um todo; então terá de ser o todo da empresa a preocupar-se em fidelizar o cliente.

Uma empresa focada no cliente desenvolve estratégias de marketing que propiciem um valor acrescido ao seu alvo de consumidores (Kotler, 1999). Mais do que a sua satisfação, a empresa deve procurar o **deleite do cliente** excedendo as suas expectativas face ao cumprimento das suas necessidades. Este deleite cria uma **ligação emocional** que vai para lá das escolhas racionais e cria uma lealdade do cliente para com a empresa, isto é, a repetição do “momento da verdade” a longo-prazo e as referências positivas que poderá passar a terceiros (Kotler, 1999).

A par da elevada satisfação do cliente perante o usufruto do produto adquirido, existem cinco pontos da fidelização do cliente: preço, produto, entrega, serviço e reconhecimento (Frazer-Robinson, 2000). Os dois primeiros e parte do terceiro baseiam-se na **lógica**, enquanto a outra parte do terceiro, quarto e quinto baseiam-se na **emoção**. Com a **fidelização do cliente**, a sua elasticidade em relação ao preço será maior, ou seja, sairá da lista de prioridades do cliente substituindo-o por valor; em relação ao produto, é importante

que se exceda as expectativas do cliente a cada oportunidade; a entrega, mais do que distribuição, é a forma como o cliente *sente* a empresa – desde o serviço pós-venda, ao telefonista, até aos manuais de instrução; o serviço é essencial para conhecer o cliente e fazer senti-lo confortável e à vontade; o reconhecimento é um apelo aos pormenores, saber o nome do cliente, a razão de estar ali e agradecer-lhe por ter escolhido a empresa. Deixa-se de pensar nos clientes como unidades individuais de transacção e passar a tratá-los como indivíduos com quem quer ter uma relação para a vida (Frazer-Robinson, 2000).

Este processo de criar, manter e melhorar constantemente uma relação forte e valiosa com os clientes (e também outras partes interessadas como colaboradores e fornecedores), ou seja, a implementação do **marketing relacional** nas empresas, tem como objectivo último reter clientes (Kotler, 1999). O custo de aquisição de um novo cliente é até cinco vezes mais elevado do que manter um cliente feliz e, consequentemente, fidelizado. Para além disso, ao criar uma relação com o cliente, a empresa conhecê-lo-á melhor, as suas necessidades e as suas expectativas, melhorando constantemente o seu produto de forma a satisfazê-las. O cliente fidelizado será também mais permissivo e compreensivo para com pequenos deslizes na performance da empresa, assim como menos sensível a uma subida de preços. Compra mais, está mais disposto a comprar produtos complementares e fala favoravelmente sobre a empresa a amigos e familiares. E, no final, terá muito mais à vontade para dar o seu parecer sincero (Kotler, 1999).

As vantagens da fidelização não se ficam apenas pelo lado empresarial. Um cliente regular conhece a empresa e facilita o contacto com ela, sabendo com quem deverá falar. Para além disso, se for bem acompanhado, o seu custo de mudança será muito elevado, pois a nova empresa (no caso de mudança) ainda não conhece os seus desejos e necessidades e levará ainda algum tempo a atingir um patamar de confiança mútua.

Contudo, Kotler (1999) realça a importância de **segmentar** o público-alvo, uma vez que não é rentável manter uma relação com todos os clientes da empresa. Deste modo, a empresa deverá identificar quais são os seus “**clientes rentáveis**”, isto é, um indivíduo cujas receitas ao longo do tempo excedem numa quantia considerável os custos que a empresa tem em atrair, vender e servir aquele mesmo indivíduo.

Em suma, as bases do marketing relacional estão no **desenvolvimento e manutenção de relações a longo-prazo** e uma interactividade, com o suporte de ferramentas tecnológicas, que pressupõe a importância da comunicação entre empresa e cliente e vice-versa; o marketing transaccional passa para segundo plano enquanto o marketing relacional está

sempre alerta para qualquer interacção com o cliente, em qualquer ponto da organização (Frazer-Robinson, 2000).

2.1. CRM (*Customer Relationship Management*)

A relação sólida com determinado segmento de clientes pode ajudar uma empresa, principalmente num mercado maduro onde o acréscimo de novos clientes é reduzido, a diferenciar-se da sua concorrência, gerando mais-valias tanto para o cliente como para a própria empresa.

Mas como podem hoje, empresas com centenas ou milhares de clientes fazer este acompanhamento personalizado? Actualmente, o marketing relacional assenta a sua actuação nas tecnologias de informação, existindo vários *softwares* capazes de corresponder às necessidades específicas de cada empresa (Lindon et. al., 2004). A combinação de computadores, sistemas informáticos e telefónicos bem como comunicações digitais, é o ponto de partida para atingir uma *“cultura, atitude e ambiente centrados no cliente”* (Frazer-Robinson, 2000).

Dada a dimensão que algumas empresas adquirem hoje em dia, algumas com milhões de clientes, a construção e manutenção de relações com clientes só poderão ser executadas através de *“ferramentas informáticas com capacidade para reunir, agrupar e seleccionar informação relevante sobre os clientes ou sobre segmentos de clientes”* (Viegas, 2011:43). É neste contexto que se torna importante referir o **CRM – Customer Relationship Management**, isto é, gestão do relacionamento com o cliente, como complemento do marketing relacional.

O CRM pode ser abordado de diversas formas. É comumente associado a um **conjunto de ferramentas tecnológicas**, porém, existem autores que defendem o CRM como **processos de gestão de experiências dos clientes** ou ainda como uma **estratégia global** delineada pela empresa com o objectivo de fidelizar clientes (Caldeira, 2010).

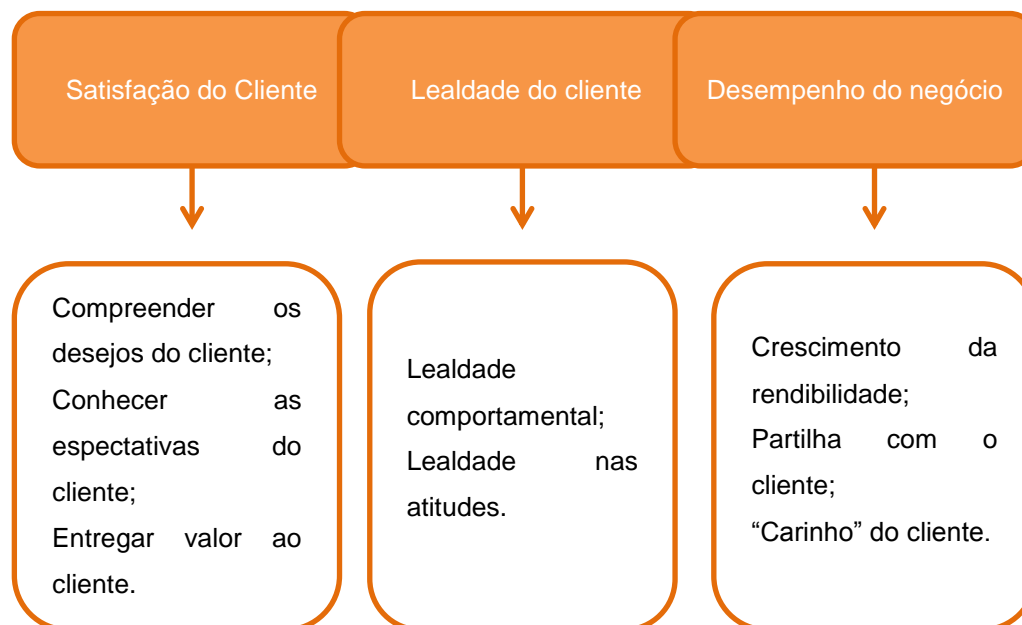
Segundo Zablah et. al., CRM é *“um processo contínuo que envolve o desenvolvimento e estímulo do mercado com a finalidade de construir e manter uma carteira rentável de relacionamentos com clientes”* (2004:480) mas por palavras de Payne é *“uma abordagem de negócio que procura criar, desenvolver e melhorar relacionamentos com clientes cuidadosamente segmentados, com o objectivo de aumentar o seu valor e a rentabilidade da empresa, e consequentemente maximizar o valor dos accionistas”* (2006:4). No fundo, é

uma ferramenta que permite à empresa construir uma **base de dados** com informação relevante sobre os seus clientes que lhe permitirá ajustar os seus produtos às **expectativas** deles assegurando uma maior **rentabilidade** dos relacionamentos criados.

Detalhando um pouco mais o conceito de CRM, percebe-se que é muito mais amplo que uma simples ferramenta tecnológica. Pode ser identificado como **processo, estratégia, filosofia, capacidade e ferramenta tecnológica**. Em primeiro lugar, o processo é a relação que o vendedor estabelece com o comprador, os padrões da empresa em termos de venda e pós venda; a estratégia prende-se com a escolha de segmentos de clientes com quem seja mais rentável manter uma relação e evitar clientes em que o custo de manter uma relação seja maior do que o lucro obtido com eles; o CRM como filosofia abrange todos os departamentos da empresa e tudo o que é realizado é centralizado no cliente de forma a obter a sua lealdade; o CRM como capacidade está relacionado com a flexibilidade, quer financeira, quer de recursos humanos, para apostar nestes relacionamentos a longo prazo; e, por fim, o CRM é encarado como uma tecnologia que permite às empresas desenvolver técnicas personalizadas de relacionamento com clientes: desde *softwares* informáticos, a *call-centers* formados, o importante é construir uma base de dados com informações relevantes que permitam a rentabilidade máxima dos clientes (Zablah et. al., 2004).

Seja qual for a perspectiva com que se interprete o CRM, existem alguns objectivos e benefícios gerais que qualquer empresa deverá ter em conta aquando da adopção desta ferramenta (Mckim e Hughes, 2001). Assim sendo, o principal objectivo é a **construção de um relacionamento com o cliente de forma a melhorar a lealdade e aumentar a repetição e quantidade de vendas**. Os benefícios inerentes são a integração da informação dos clientes numa base de dados; a realização de comunicações personalizadas com os clientes devido à informação registada, a redução dos custos operacionais de angariar novos clientes, o aumento da propensão de compra por parte dos clientes, o melhoramento da imagem institucional da empresa, o aumento da capacidade de “atingir” mais eficazmente os clientes pretendidos, o aumento da capacidade de agregar valor ao relacionamento com o cliente e a possibilidade de gerir o comportamento do consumidor com o intuito de obter resultados mais rentáveis. A combinação de todos estes benefícios proporciona à empresa uma vantagem competitiva face às suas concorrentes (Mckim e Hughes, 2001), uma vez que o seu desempenho empresarial pode melhorar devido ao aumento da satisfação e lealdade dos clientes.

Tabela 3 - Relação entre a satisfação e a lealdade do cliente, e o desempenho organizacional. Adaptado de Monteiro (2009).



Contudo, estes benefícios ocorrem apenas quando a implementação do CRM é bem efectuada. Neste sentido, Kale (2004) enumera “sete pecados” que contribuem para seu o insucesso:

- O uso do CRM apenas como ferramenta tecnológica;
- Falta de visão centrada no cliente;
- Negligenciar o valor do cliente ao longo da sua vida enquanto cliente;
- Falta de apoio dos quadros superiores;
- Subestimar a importância da gestão da mudança;
- Falhas nos processos de engenharia do negócio;
- Subestimar as dificuldades de armazenamento e integração dos dados.

Desta forma, “ *a empresa deverá começar por definir os seus objectivos estratégicos ao nível da gestão das relações com os clientes e só depois procurar no mercado as ferramentas informáticas que o satisfaçam*” (Viegas, 2011), ou seja, definir os requisitos funcionais e técnicos e só depois adquirir o *software* apropriado (Lindon et. al., 2004), de forma a garantir uma implementação de CRM de sucesso.

Assim, o CRM apresenta-se às empresas como uma oportunidade de **gerir as relações** com os seus clientes, sempre em busca da **maior rentabilidade**. A identificação correcta dos clientes a atingir, bem como a transformação da informação em conhecimento relevante para a manutenção da relação, permitem a criação de uma diferenciação estratégica em

relação aos concorrentes. Para finalizar, *“se o marketing relacional é visto como uma filosofia organizacional que enfatiza a retenção do cliente, então o CRM representa a implementação organizacional dessa filosofia”* (Caldeira, 2010:20).

2.2. Redes Sociais Online

O Homem, como ser social, tem vivido sempre em comunidade de forma a facilitar a sua existência. Ao interagir com outras pessoas, acaba por criar laços de afecto que podem ser mais ou menos acentuados. Cria vários níveis de relação e consequentemente, cada um acaba por formar a sua rede social, ou seja, uma **rede onde o indivíduo conhece os seus elementos e partilha interesses** com esses mesmos elementos, quer seja a sua família, amigos, colegas, chefes, professores ou outros (Nunes, 2011).

A introdução e difusão das tecnologias de informação produziram efeitos enormes ao longo da história das sociedades modernas em vários campos de conhecimento. Actualmente o ser humano detém **formas de comunicação cada vez mais eficientes**, que fazem com que as informações do planeta inteiro cheguem em tempo real, via satélite, através da televisão, da internet e de comunicações móveis.

As novas tecnologias de informação e as **ferramentas de comunicação digital** mudaram a forma como as pessoas pensam, agem, estudam, aprendem, trocam opiniões, trabalham, viajam, ou seja, *“os utilizadores passam a ter ao seu dispor um vasto número de ferramentas que permitem a construção de uma nova «realidade» onde é possível partilhar experiências e construir relações interpessoais”* (Sebastião, 2009:145). A maioria dos utilizadores deseja um espaço para se expressar, colocar ideias, fazer reclamações, trocar informações sobre produtos e serviços e actualmente isso é possível com a expansão da internet. O tempo e o espaço “tradicionais” alteram-se devido ao “espaço de fluxos” (Castells, 2002), uma vez que simultaneamente um indivíduo pode falar com várias pessoas ao mesmo tempo, mesmo que estejam do outro lado do mundo, isto é, sem constrangimentos físicos.

Há cerca de vinte anos, Rosenstiehl escrevia que a época contemporânea seria marcada pelo fenómeno rede. Tratando-se de um fenómeno morfológico de carácter universal, abrange não só a ciência como também a vida social (Rosenstiehl, 1998). A noção de rede é o conceito chave para caracterizar a nova configuração comunicativa. Em termos sociais, este conceito significa que estamos perante um **universo comunicativo em que tudo está ligado**, em que o valor é dado pelo estabelecimento de uma ligação, de uma relação.

Actualmente, ao falar-se de redes sociais já é comumente aceite que se referem às virtuais e não aos nossos círculos mais próximos, os que estão *offline*.

Comunidades virtuais “*são agregações sociais que emergem da internet quando pessoas suficientes desenvolvem discussões públicas o tempo suficiente, com suficiente sentimento humano, para formar redes de relacionamentos pessoais no ciberespaço*”¹² (Rheingold, 1993). Esta definição enumera dimensões importantes. Designa o grupo de indivíduos por **agregações sociais** e introduz quatro factores: a **quantidade de pessoas** envolvidas capaz de constituir diversidade e volume de comunicação para manter a comunidade; o **tempo** que permite o estabelecimento e desenvolvimento da comunidade; os **sentimentos** como suporte do relacionamento; e as **relações pessoais**.

Deste modo, **redes sociais virtuais** são *websites* que permitem que os utilizadores criem o seu próprio espaço, no qual podem publicar os seus conteúdos (textos, fotografias, vídeos, música, etc.), partilhá-los e comunicar com a sua rede de contactos, que pode incluir os seus amigos e os amigos dos amigos. Neste sentido, uma rede social é o meio onde acontece a **partilha de ideias** entre aqueles que possuem os mesmos interesses e objectivos ou valores comuns independentemente da idade ou geração.

Assim, “os *cibernautas não se movem na rede apenas com o propósito de procurar informação, mas também e sobretudo, nos dias de hoje, com o intuito de sentir pertença, apoio e afirmação, o que os leva a criar e/ou participar em sites onde se promova a interacção e relacionamento com pessoas que partilhem dos mesmos interesses, gostos e objectivos*” (Gonçalves, 2009:7). Nas redes sociais o utilizador é o centro da actividade; o utilizador não é unicamente leitor ou espectador, mas autor e protagonista que utiliza as redes sociais virtuais como o veículo que lhe proporciona capacidades exponenciais.

Por um lado, o emissor emite uma mensagem para um alvo, e este tem a capacidade exponencial de partilhar essa mensagem com terceiros, o que por si só é um efeito viral. Por outro lado o receptor é activo, com uma particularidade que o distingue de todos os outros meios: a sua **comunicação é bidireccional**. A internet como tecnologia social potencia novas formas de relacionamento e organização social, porém, estes relacionamentos são em tudo parecidos com os vividos *offline*, pois os utilizadores discutem, argumentam, falam no espaço *online* (Gonçalves, 2009). Deste modo, processam a mensagem e reagem,

¹² Rheingold, Howard. (1993), *The Virtual Community*, <http://www.rheingold.com/vc/book/>, consultado a 08/06/2012.

usando todos os meios à sua disposição, seja Facebook, blogues, Twitter, fóruns¹³, ou até comentários em jornais *online*.

Contudo, a dimensão das redes sociais *online* ultrapassou já a área pessoal dos indivíduos uma vez que “as empresas têm vindo a usar as redes sociais virtuais cada vez mais para conhecer melhor os potenciais clientes, recrutamento, publicidade, entre outras, beneficiando assim, do acesso a várias pessoas de uma forma aparentemente mais eficaz que outras” (Nunes, 2011:15).

No âmbito deste projecto, serão apresentados alguns dados relevantes sobre duas redes sociais bastante utilizadas em Portugal: o Facebook e o Youtube.

- **Facebook**

O Facebook é uma rede social de carácter generalista que engloba na sua rede aproximadamente 847 573 880 utilizadores em todo o mundo em Julho de 2012.

Gráfico 5 - Evolução do número de utilizadores de Facebook a nível mundial de Dezembro de 2011 a Maio de 2012. Fonte: SocialBakers.



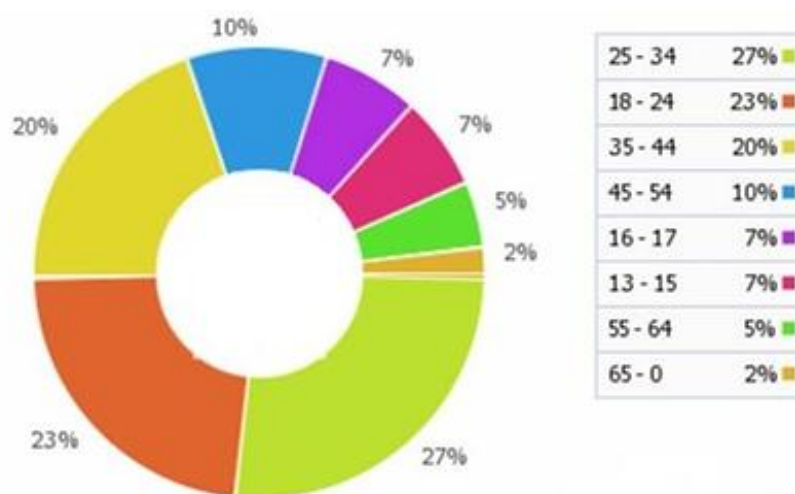
Portugal ocupava a 37ª posição no *ranking* de países com 4 367 420 utilizadores, tendo crescido mais de 285 960 utilizadores desde Dezembro de 2011 a Maio de 2012. Tem uma

¹³ Blogues e fóruns são *sites* de partilha de conteúdos, temáticos ou generalistas. Um blogue está associado a um perfil mais pessoal, isto é, o autor publica e gere os comentários que recebe. Os fóruns são moderados por uma pessoa e todos os internautas podem participar. O Twitter é uma rede social de *microblogging*.

penetração da população de 40,68% e uma penetração na população *online* de 84,50%, isto é, de todos os cibernautas lusos, 84,50% estão no Facebook.

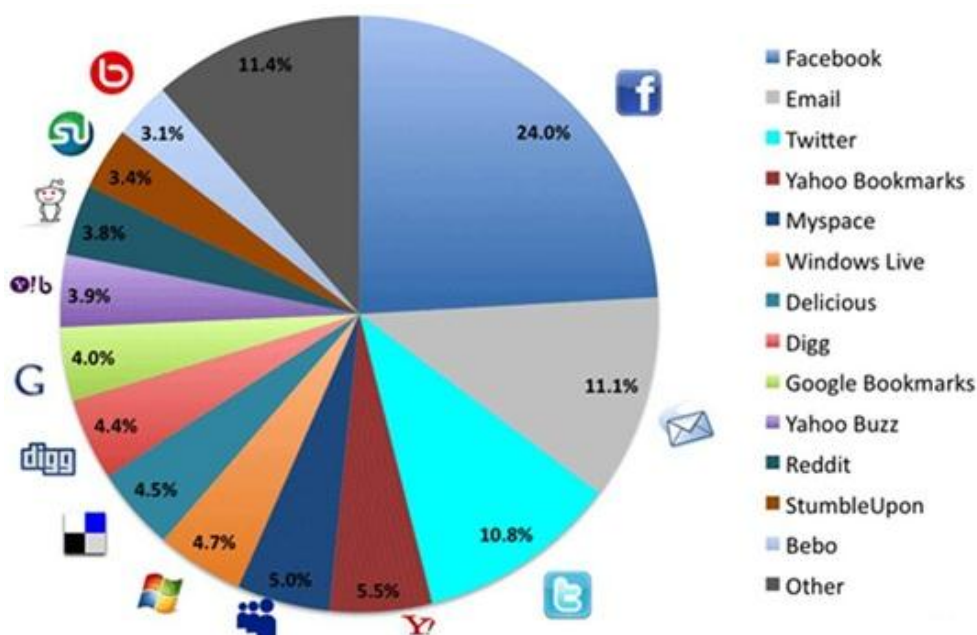
Em termos demográficos, os géneros estão equilibrados: 51% de utilizadores masculinos e 49% de femininos. No que à idade diz respeito, o maior grupo etário é actualmente dos 25 – 34 anos, seguido pelo grupo de 18 – 24 anos.

Gráfico 6 - Distribuição de faixas etárias no Facebook em Portugal. Fonte: SocialBakers.



Um factor importante de referir é que, de todas as partilhas que acontecem na internet, uma grande parte delas ocorre no Facebook, abrindo uma oportunidade para a comunicação empresarial.

Gráfico 7 - Percentagens de partilhas online. Fonte: AddToAny.



- **Youtube**

O Youtube é uma rede social especializada em partilha de vídeos, disponível em 39 países e 54 idiomas e com mais de 800 milhões de utilizadores individuais que visitam o Youtube mensalmente.

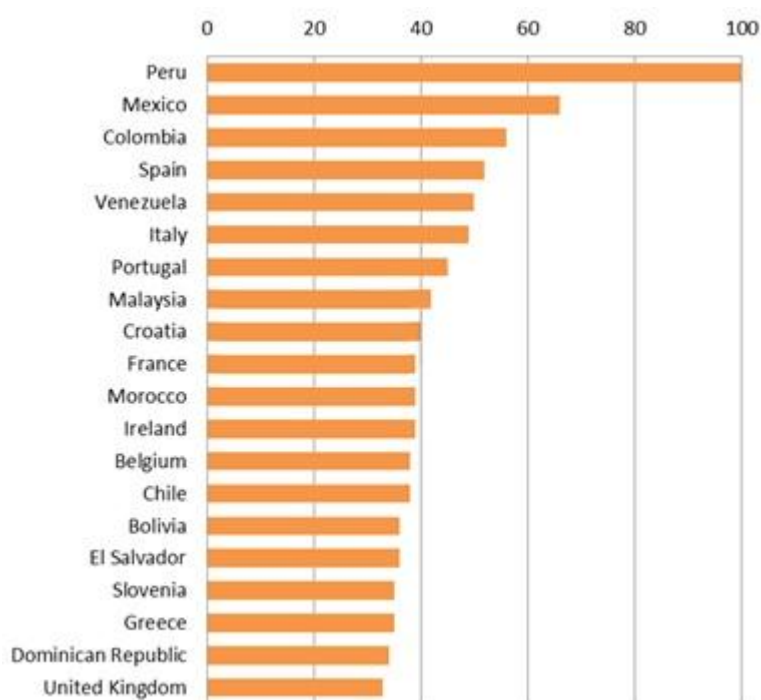
Neste momento, o *site* disponibiliza mais de oito milhões de ficheiros de referência, cerca de 500 000 horas de material, na sua base de dados – que se encontra já entre as mais completas do mundo. Em termos estatísticos, são carregadas 60 horas de vídeo a cada minuto para o Youtube, mais de 4 milhões de vídeos são visualizados por dia e, em 2011, o *site* registou mais de um bilião de visualizações, ou por outras palavras, 140 visualizações por cada pessoa na Terra.

É importante referir também que o leitor do Youtube está incorporado em 10 milhões de *sites*, sendo que o tráfego de aparelhos móveis triplicou em 2011 – a aplicação para telemóvel ascende aos 600 milhões de visualizações por dia.

Em relação à interacção com outros *sites*, a título de exemplo, são visualizados 500 anos de vídeo do Youtube no Facebook e 100 milhões de pessoas fazem acções sociais (gostos, partilhas, comentários) todas as semanas.

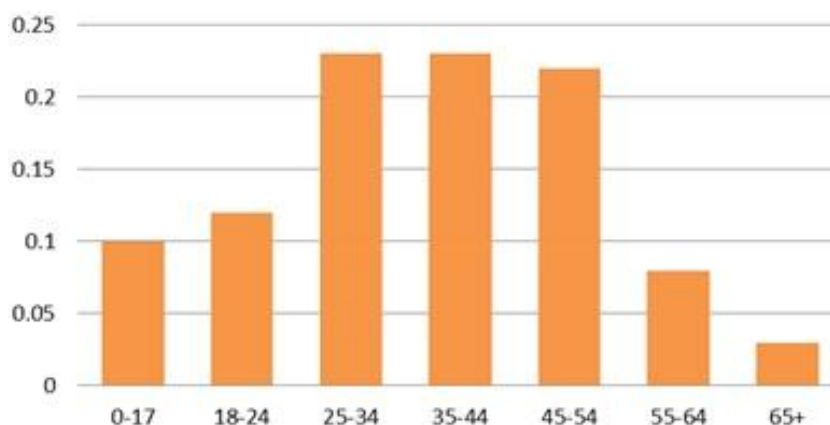
Portugal situa-se no sétimo lugar em termos mundiais de visualizações, com um pouco mais de 40 milhões de visualizações mensais.

Gráfico 8 - Top das regiões do Youtube, em milhões de visualizações mensais. Fonte: Ignite Social Media.



Em termos demográficos, a nível global, o género dos utilizadores está equilibrado com 52% de utilizadores femininos e 48% de utilizadores masculinos. No que à idade diz respeito, os maiores grupos etários são actualmente dos 25 aos 34 anos e dos 35 aos 44 anos.

Gráfico 9 - Faixas etárias dos utilizadores do Youtube em %. Fonte: Ignite Social Media.



2.3. Comunicação Integrada

O mundo virtual é, hoje em dia, um meio de utilização acessível e económica para quem deseja comunicar o seu negócio. Contudo, não se deve descurar o lado *offline* da comunicação, uma vez que pode atrair mais a atenção dos (potenciais) consumidores.

A mudança do Mercado e a perda da eficácia da publicidade incentivaram o desenvolvimento de estratégias alternativas para chegar ao consumidor, tais como a **comunicação integrada** (Duncan e Caywood, 1996). A **sinergia** criada entre mensagens e tempo, o planeamento estratégico (Thorson e Moore, 1996) e a necessária utilização de múltiplos indicadores para medir o seu impacto (Baldinger, 1996) são algumas características deste método comunicacional. Para além disso, o uso de diversas plataformas aumenta o **impacto da comunicação**, torna as ideias criativas mais eficazes, a **comunicação mais consistente** e melhora o retorno da empresa relativamente ao investimento em comunicação (Kitechen e Pelsmacker, 2004).

No planeamento de uma estratégia de comunicação deve ter-se em conta dois factores no que diz respeito à escolha de meios: os que são **preferidos pelos clientes** e os que proporcionam **melhor relação custo/benefício**. Uma **integração de meios** é, então, uma boa opção de comunicação. Pode-se combinar as vantagens de cada plataforma e tentar minimizar as suas desvantagens de forma a obter bons resultados (Lindon et. al., 2004).

Desta forma, os meios dividem-se em dois grandes grupos: os **personais** e os **impessoais**. Os pessoais têm necessariamente um contacto pessoal com o cliente, ou mesmo entre clientes, como por exemplo, o “boca-a-orelha”. Neste caso específico, a empresa tem pouco controlo sobre o que se diz do seu desempenho. Por outro lado, os meios impessoais não envolvem um contacto directo com o cliente, como é o caso do *site* ou do *outdoor*. Normalmente, esta comunicação é controlada pela empresa (Lindon et. al., 2004).

Assim, há diversas plataformas que se podem explorar em termos comunicativos. Tendo em conta o âmbito deste projecto, é pertinente analisar:

- *Mass Media tradicionais*
 - Imprensa: existem revistas especializadas que podem ser utilizadas para desenvolver uma **campanha publicitária**. Para além disso, a diversidade de públicos que uma empresa pode ter, também facilita a escolha das revistas.
 - Rádio: é um meio bastante utilizado pelos portugueses, sendo que, no segundo semestre de 2012¹⁴, 81% ouviu rádio pelo menos uma vez por semana. Para além disso, a integração da rádio no meio virtual permite uma grande abrangência da sua audiência. É um meio apropriado para **interagir com o cliente**, elaborando um concurso para promover a empresa, por exemplo.
 - Outdoor: um *outdoor* é um suporte publicitário de exterior, em forma de **cartaz** de grandes dimensões. Normalmente é colocado em zonas com grande movimento, como alguns percursos rodoviários. Em Lisboa, pode-se indicar a A8, A1, 2ª Circular e Calçada de Carriche, como exemplos.
- *Meio online*
 - Site: o *site* é uma página *web* que, normalmente, as empresas utilizam para divulgar **informações** sobre elas próprias e as suas actividades. É importante para passar mensagens, manter o cliente informado e para manter uma identidade visual coerente.
 - Newsletter: a newsletter é um tipo de **publicação regular**, com informações sobre a empresa, normalmente enviada através de *email* para um grupo de assinantes.
 - Google Ads: O Google Ads é uma **ferramenta de publicidade paga** do Google. Ao definir as expressões de pesquisa associadas ao negócio,

¹⁴ Grupo Marktest, <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~19ea.aspx>, consultado a 06-08-2012.

automaticamente o Google posiciona a hiperligação do site nas primeiras escolhas, tornando-o mais visível para os potenciais clientes.

- *Publicidade nos locais de venda*

- Folhetos: normalmente mais pequenos do que uma folha A4, contêm informações úteis ou que se queiram divulgar num dado momento. São distribuídos nas instalações das empresas, em locais públicos ou porta-a-porta. Segundo a Mediapost¹⁵, Portugal tem um volume de mercado com 1 565 milhões de exemplares e, em média, um consumidor recebe 8 folhetos semanalmente. Sendo um meio de **baixo custo**, é apropriado para se fazer a integração *online*.
- Merchandising: pode ser considerado como acessório da empresa. Apesar de não ser indispensável para o cliente, acaba por funcionar como um atractivo, pois deve “*ser capaz de chamar a atenção dos potenciais consumidores e suscitar o desejo de compra*” (António Paiva, director executivo do Instituto de Merchandising em Lindon et. al., 2004). O objectivo é tornar o **local de venda mais rentável** bem como manter a lembrança no cliente – certamente que o cliente adquirir um porta-chaves de uma organização, sempre que o utilizar, lembrar-se-á dela.

- *Empresa e parceiros*

- Instalações da empresa: a própria empresa pode ser uma **via de comunicação**, quer através da sua aparência exterior (instalações, produto, por exemplo) quer dos seus colaboradores e responsáveis.
- Símbolos gráficos: o logótipo, o *slogan*, o produto, ou seja, o **sistema de identificação visual** deve ser coerente e facilmente identificado pelo cliente.
- Colaboradores: “*Quando, (...) os colaboradores da empresa têm de manter contactos directos (...) com o público, tornam-se, por vezes, o vector de comunicação mais importante da empresa*” (Lindon et. al., 2004), ou seja, é muitas vezes a forma como os clientes são tratados pelos colaboradores, quer presencialmente, telefonicamente ou através de correspondência electrónica, que formata a sua **opinião sobre a empresa**.
- Vouchers: actualmente, as empresas dedicadas à venda de **experiências**, como A Vida é Bela ou Odisseias, têm parcerias com inúmeras organizações. A venda dessas experiências é realizada através de vouchers, ou seja, o

¹⁵ Mediapost Portugal, <http://www.mediapost.pt/noticias.php>, consultado a 06-08-2012.

cliente compra a experiência na loja, marca na empresa onde irá realizar a experiência e, quando a realizar, tem apenas de apresentar um papel comprovativo – o voucher.

- *Fontes exteriores à empresa*
 - Boca-a-orelha: também pode ser designado por “*boato entre os consumidores*” (Lindon et. al., 2004) e é a **transmissão de informações e impressões** sobre a empresa entre clientes e potenciais clientes, normalmente através das suas redes sociais mais próximas, como familiares e amigos.
 - Buzz-Marketing: podem surgir grupos de debate ou temáticos na internet que abordem temas relacionados com a empresa. Apesar de normalmente partirem de actores estranhos à organização, esta pode influenciar positivamente as opiniões através da sua estratégia de comunicação (Lindon et. al., 2004). Interagir com os clientes de forma a fazer senti-los **especiais**, é uma boa maneira de gerar buzz-marketing.

3. Contextualização Metodológica

Para desenvolver o Projecto de Mestrado - um Plano de Comunicação sobre o Parque Aventura Sniper – optou-se pela combinação de várias metodologias que serão fundamentais para delinear um pressuposto teórico consistente e que ajudarão a conhecer a empresa, colaboradores, serviços/produtos e instalações não apenas de um ponto de vista de cliente ou investigadora, mas também dos próprios colaboradores.

Assim, como sugere Burgess, *“é conveniente que o investigador use diferentes métodos para olhar para a mesma situação”* (1997:167) pois *“nenhum método individual poderá por si só captar a verdade da situação”* (1997:168). O cruzamento dos dados obtidos irá validar a informação obtida, uma vez que diferentes métodos de investigação irão resultar em diferentes conjuntos de dados que serão fundamentais na resposta à pergunta de partida, bem como para concretizar os objectivos propostos a este projecto.

Deste modo, as metodologias escolhidas foram a Investigação Documental, a Observação Participante, a Entrevista Semi-Estruturada e o Inquérito por Questionário.

3.1. Pergunta de Partida e Objectivos

Na primeira abordagem realizada ao proprietário do PAS, foi referido que a grande fatia do orçamento era gerada através de particulares, por outras palavras, por grupos de amigos que se juntavam para se divertir numa tarde bem passada, e que não havia uma continuidade, seriam apenas actos espontâneos. Para além disso, informaram-me também que a época alta dos desportos radicais era maioritariamente na época de verão.

Aqui detectou-se dois problemas: o primeiro, a volatilidade de clientes, ou seja, o PAS não tem clientes fiéis ou se o são, não são muito frequentes e, por outro lado, tem uma sazonalidade de negócio bastante acentuada, sendo que a época alta serve para amealhar para se poder manter a empresa na época baixa.

Desta forma, como a área de formação da investigadora é comunicação, questionou-se o que faria o PAS para comunicar com os seus clientes e que contributo este trabalho podia fornecer. Assim, surgiu a pergunta de partida que será a linha orientadora durante todo o processo: ***quais as estratégias comunicativas a adoptar para angariar e fidelizar clientes, assim como para combater a sazonalidade do negócio?***

De modo a conseguir responder à pergunta de partida, vários objectivos foram formulados para este projecto:

- *Elaborar uma contextualização teórica relacionada com o lazer*

Elaborar uma contextualização teórica relacionada com o lazer permite perceber as tendências desta área, bem como o que os indivíduos procuram, uma vez que compreender as suas necessidades, será uma mais-valia para a elaboração de um plano de comunicação eficaz.

- *Diagnosticar a comunicação do Parque Aventura Sniper*

Para poder realizar um plano de comunicação que seja eficaz, no sentido em que seja bem percebido pelos clientes e que os leve a agir de acordo com o que a empresa pretende, é necessário inventariar o que já foi feito, para definir se se deve continuar na mesma linha, se será apenas necessário fazer alguns ajustes ou se, por outro lado, será necessário uma abordagem completamente diferente.

- *Desenvolver um Plano de Comunicação*

Após o conhecimento de todo o historial do PAS, há o objectivo de sugerir um Plano de Comunicação que, segundo o trabalho desenvolvido, irá beneficiar o negócio. Este Plano terá como principais objectivos: angariar e fidelizar clientes e combater a sazonalidade do negócio.

- *Analisar os resultados do Plano de Comunicação*

Tendo a hipótese de aplicar o Plano de Comunicação, a etapa de analisar os resultados é crucial para perceber se de facto será eficaz; e como eficaz, entende-se um aumento do número de clientes, a uma maior regularidade e participação dos mesmos clientes, bem como passar a facturar mais a partir de Outubro até Dezembro, em comparação com anos anteriores.

3.2. Técnicas de Recolha de Dados

- *Investigação Documental*

No decorrer de uma investigação, o investigador depara-se com diversas maneiras de poder obter informações fundamentais ao projecto e *“observar, perguntar e ler são as três acções fundamentais que estão na base das técnicas de recolha de dados”* (Moreira, 2007:153).

Qualquer que seja o carácter documental da informação obtida, o seu uso é indispensável para delinear o rumo que a investigação deve tomar. Desta forma, a revisão da literatura, assim como a utilização de estatísticas relacionadas com o tema do projecto, são fundamentais para o sustentar teoricamente (Moreira, 2007:153).

Deste modo, a sustentação teórica passou por uma criteriosa recolha de elementos que permitem o esclarecimento sobre conceitos relacionados com o lazer, sociologia das emoções, desporto, por outras palavras, conceitos essenciais para a compreensão do tema.

- *Observação Participante*

A segunda metodologia a ser abordada, a Observação Participante, é uma estratégia metodológica composta por uma série de técnicas de obtenção e análise de dados (Moreira, 2007) em que o investigador *“é o principal instrumento da investigação social”* (Burgess, 1997:86).

Denzin (1970) encara a observação participante ao nível de estratégia de investigação, uma vez que recorre a vários métodos para obter a informação de campo. Desta forma, *“através do trabalho de campo, o investigador insere-se no contexto social e cultural que pretende estudar, vive como e com as pessoas objecto de estudo, partilha com elas a quotidianidade, descobre as suas preocupações e as suas esperanças, as suas concepções do mundo e as suas motivações, com o propósito de obtenção de uma «visão de dentro» que permite a compreensão”* (Moreira, 2007:178-179). No entanto, *“ao fazer observação participante o objectivo do investigador é observar os acontecimentos, causando a menor disrupção possível na situação social”* (Burgess, 1997:100).

Deste modo, a autora foi uma observadora participante na medida em que, durante quase um ano, acompanhou os colaboradores nas suas tarefas diárias, bem como testemunhou actividades realizadas pelos clientes. Assim, pôde compreender o ponto de vista dos colaboradores, averiguando o que seria necessário para preparar um dia de trabalho. Percepcionar o relacionamento entre colegas e entre clientes também foi fundamental para

compreender as mecânicas de atendimento, bem como os motivos que levaram os clientes a escolher o PAS. Sempre que possível, foram escritas notas de campo.

- *Entrevista Semi-Estruturada*

Para completar as observações no campo, foi pertinente a realização de entrevistas semi-estruturadas, uma vez que *“estes processos permitem ao investigador retirar (...) informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados”* (Quivy e Campenhoudt, 1992:193).

Esta metodologia permite uma flexibilidade de aplicação e, tendo conhecimento do tema a abordar (neste caso será a comunicação do PAS), foi desenvolvido um guião de entrevista com perguntas de resposta aberta que não seguiram necessariamente a ordem pela qual foram escritas, isto é, *“uma série de perguntas-guias, relativamente abertas, a propósito das quais é imperativo receber uma informação da parte do entrevistado”* (Quivy e Campenhoudt, 1992:194). Este teve liberdade para divagar sobre o tema, no entanto, foi necessária a atenção da investigadora para manter a conversa de acordo com o tema definido e colocar questões que o entrevistado não abordou espontaneamente. Contudo, todas as perguntas devem ser comparáveis, *“de modo a que quando surgem diferenças entre entrevistados estas se possam atribuir a variações reais de resposta e não ao instrumento de pesquisa”* (Moreira, 2007:206).

As entrevistas foram realizadas no mês de Maio num ambiente calmo, confortável ao entrevistado, sujeitas a gravação autorizada para posterior análise. Os entrevistados foram sete colaboradores da empresa.

- *Inquérito por Questionário*

Como complemento às anteriores metodologias e para aprofundar um outro ponto de vista – o dos clientes – foi abordada outra técnica relevante, o Inquérito por Questionário.

Esta metodologia *“é um instrumento rigorosamente estandardizado, tanto no texto das questões como na sua ordem”* (Ghiglione e Matalon, 1995:121). Assim, deve haver coerência na aplicação do inquérito a todos os indivíduos, para que a comparabilidade das respostas fosse possível. Para uma melhor análise dos dados, as perguntas foram fechadas, pré-codificadas, para que o indivíduo respondesse de acordo com uma das categorias de resposta já apresentadas (Quivy e Campenhoudt, 1992:190).

Pouco tempo depois de ter abordado o PAS para realizar este projecto, a empresa implementou os Questionários de Satisfação (Anexo 3). Foram entregues em mão aos

clientes que realizavam actividades e ainda estão disponíveis nas redes sociais e no *síte* do PAS. De ambas as formas, foram recolhidas 745 respostas de Janeiro a Junho de 2012. A análise dos questionários de satisfação foi fundamental para o projecto, pois foram obtidos resultados quantitativos sobre como é que os clientes descobriram o PAS, por exemplo.

4. Apresentação da Empresa Parque Aventura Sniper

O Parque Aventura Sniper é uma pequena empresa de desportos de aventura, com 14 anos de existência, sediada em Bucelas.

Registada como Sniper *Paintball*, Lda., a empresa está legalizada e licenciada com o Alvará do Registo Nacional de Agentes de Animação Turística, RNAAT Nº 79/2002 e o Alvará Nº 356/2006 do Instituto Português da Juventude. Para além disso, todos os participantes inscritos nas actividades da empresa são abrangidos pelo seguro de acidentes pessoais e o de responsabilidade civil, regulamentado para os devidos efeitos e de acordo com a lei em vigor.

A empresa tem várias áreas de actuação: Parque Aventura Sniper, dedicado aos clientes individuais que desejem fazer as actividades disponibilizadas no seu recinto; Sniper Corporate, dedicado a clientes empresas, disponibilizando um auditório para conferências e programas de *Team Building*; Sniper Júnior, dedicado a clientes mais jovens, desde os 6 aos 17 anos, divide-se em dois: Campo de Férias e Escolas¹⁶. O Campo de Férias realiza-se nos meses de Julho e Agosto, em que os participantes realizam as várias actividades do PAS; as Escolas são programas específicos para escolas, como uma visita de estudo ou viagem de finalistas. (Existe ainda Sniper Trabalhos Verticais, uma vertente da empresa que se dedica à montagem de telas. Neste trabalho, este segmento da empresa não será analisado nem tido em conta para elaboração do plano de comunicação.)

Este ponto do Projecto pretende analisar a estrutura da empresa, a sua evolução financeira, o seu produto, o seu consumidor, a estratégia de comunicação e a sua concorrência de forma a poder elaborar um plano de comunicação de acordo com as suas necessidades.

4.1. Estrutura Organizacional

A estrutura do PAS é simples e flexível. O facto de ser um negócio com alguma sazonalidade exige a adaptação de tarefas e colaboradores, consoante seja época alta ou baixa. A equipa fixa, ou seja, os colaboradores de semana ou de escritório, é reduzida, recorrendo-se a colaboradores de fim-de-semana quando existe maior volume de trabalho. Deste modo, existem cinco pessoas fixas, incluindo o proprietário. Todos têm tarefas estipuladas, no entanto, todos estão habilitados para desempenhar as funções de um colega em caso de necessidade.

¹⁶ Os diferentes logótipos encontram-se em anexo. Ver Anexo 6.

Assim sendo, o proprietário da empresa gere o PAS e trata de questões que a equipa não consegue resolver. Duas pessoas estão responsáveis pelo atendimento telefónico, marcação de actividades e receber os depósitos dos clientes. As outras duas são monitores: no caso de haver actividades durante a semana, são eles que acompanham os clientes; são também responsáveis pela área do CRM, *newsletters* e *online*.

Quanto aos colaboradores de fim-de-semana, têm funções de monitorização das actividades. São chamados apenas quando existem actividades e são formados através do curso de formação de monitores, estágio ou voluntariado.

Para compreender melhor a estrutura da empresa foram realizadas entrevistas a sete colaboradores¹⁷ durante o mês de Maio de 2012, excepto o proprietário do PAS. Deste modo, foram entrevistados os quatro colaboradores fixos e três monitores de fim-de-semana, sendo que dois deles por vezes também prestam serviços durante a semana. Os principais objectivos destas entrevistas foram: ficar a conhecer os colaboradores e as suas tarefas; perceber qual a sua opinião sobre a empresa; e compreender a interacção dos colaboradores com os clientes.

Exceptuando a sócia do proprietário da empresa, que exerce funções desde que esta foi fundada, os colaboradores têm uma antiguidade, aquando das entrevistas, que ia desde os sete anos até aos sete meses. Quanto às tarefas realizadas por cada um, a frase que a maioria referiu foi “*faço um bocadinho de tudo*” ou “*são várias*”, demonstrando assim uma cultura de polivalência na empresa. De forma geral, podem-se definir algumas categorias: monitorização, manutenção das instalações, técnico de escritório – atendimento a clientes, comercial e informática.

Quando foi pedido para descrever um dia normal no PAS, os colaboradores fixos e dois dos que colaboram, tanto em fim-de-semana como em dias de semana, responderam prontamente que não existia um dia normal ou um dia padrão.

“Bom, um dia normal é um pouco ambíguo”

Colaborador nº 3, 27 anos

“Depende um bocadinho do dia da semana, há dias que tenho mais trabalho numa área do que noutra”

Colaboradora nº 5, 26 anos

¹⁷ Entrevistas completas transcritas em anexo.

“São-me dadas as tarefas do que está planeado para o dia, conforme o tempo, o clima, a urgência de algumas coisas, seja pintar, seja o que quer que seja”

Colaborador nº 6, 24 anos

No entanto, só uma inquirida referiu a reunião semanal que se realiza às segundas-feiras de manhã, onde se faz o balanço da semana transacta e onde se prepara a semana seguinte.

“De manhã, a primeira coisa é decidir o que temos para trás para fazer durante o dia, é discutir em equipa, (não é todos os dias, mas todas as segundas-feiras é de certeza), de qualquer forma, normalmente é um procedimento diário”

Colaboradora nº 1, 21 anos

A utilização do CRM foi espontaneamente referida por quatro colaboradores (todos eles fixos), o envio de *newsletters*, contacto comercial e atendimento a clientes também foram referidos por diferentes elementos fixos. A “normalidade” dos dias também pode depender de actividades marcadas ou não; caso estejam, serão efectuadas funções de monitorização. A manutenção é realizada sempre que necessário, quer seja em material (por exemplo, arranjar armas de *paintball*) quer seja em instalações.

“Manutenção da base de dados de CRM, envio e despacho de várias newsletters diárias, manutenção do site online, eventualmente, uma monitoria ou não com clientes; manutenção de material e das instalações”

Colaborador nº 2, 33 anos

Quanto a sugestões de melhorias a realizar na empresa, todos os colaboradores se mostraram pensativos: no entanto, foi sugerido implementar uma formação mais rígida, com maior tempo de amadurecimento por parte dos formandos; tabelar todas as actividades individualmente (algumas actividades são vendidas em pacotes e não têm preço individual); melhorar as instalações; aumentar a equipa comercial; terminar o percurso de pontes de cordas¹⁸ e criar mais actividades. No final, todos transpareceram uma imagem positiva da empresa.

“Ao nível da organização, não tenho nada a dizer, as coisas funcionam bem”

Colaborador nº 6, 24 anos

¹⁸ ‘Pontes de Cordas’ é uma das várias actividades do Parque. É um percurso aéreo construído por pontes em corda e outros materiais (madeira, por exemplo) com 14 plataformas.

“É um bocadinho difícil de dizer porque acho que está muito bem estruturada”

Colaboradora nº 5, 26 anos

“De momento não estou a ver nada que possa mudar”

Colaborador nº 7, 27 anos

Relativamente à monitorização de actividades, as preferidas revelam-se as cordas (escalada, *rappel*, pontes de cordas, por exemplo) e o *paintball*. O confronto de *laser* e os percursos de orientação surgem como os menos aliciantes, no entanto, vários monitores referem a interacção com os clientes e que são estes que fazem a actividade, ou seja, que de manhã um grupo muito bom pode fazer jogos de *paintball* “espectaculares” e à tarde, um grupo mais problemático pode tornar a mesma actividade mais desgastante.

“Não tenho nenhuma preferida porque tem muito a ver com os clientes com que nos deparamos. Tanto posso ter uma sessão de paintball de manhã que adorei como, por exemplo, posso detestar a actividade à tarde devido ao grupo que tive, como por exemplo, a mesma coisa numas pontes de cordas que de manhã correu super mal e da parte da tarde correu muito bem graças ao grupo magnífico que tive”

Colaborador nº 7, 27 anos

“Acima de tudo eu gosto de estar com os clientes, gosto da interacção que existe com eles, para mim, qualquer actividade é boa. É óbvio que tenho uma certa preferência por tudo o que é respeitante a cordas”

Colaborador nº 3, 27 anos

“Tudo o que é actividades de cordas, para mim, são um espectáculo. Mais pela questão de... não é a questão de lidar com o medo das pessoas, mas vê-las a ultrapassá-los. É das coisas que mais me dá prazer aqui”

Colaboradora nº 1, 21 anos

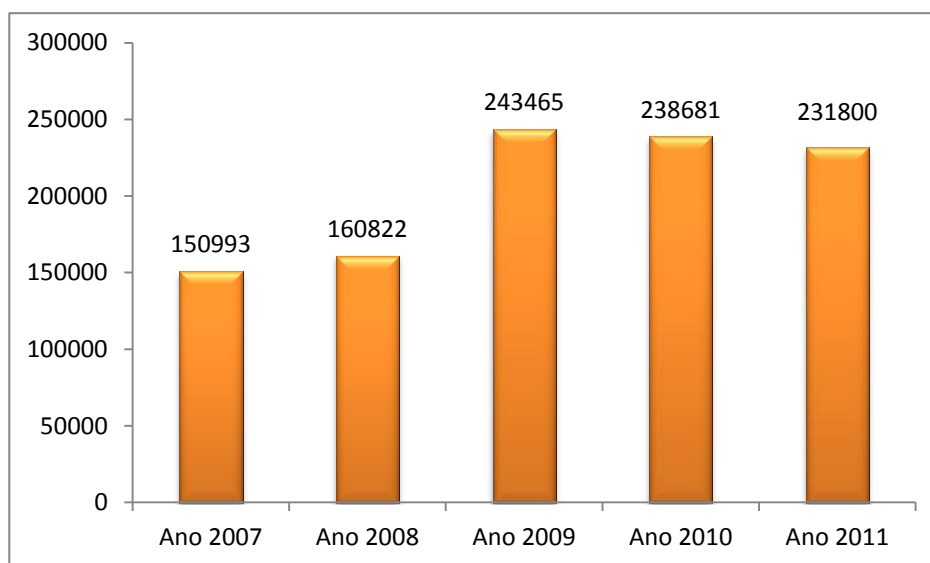
Em suma, a empresa tem uma cultura de flexibilidade e polivalência e a opinião transmitida pelos funcionários em relação ao PAS é positiva. Quanto à relação com o cliente, todos demonstraram que este é um ponto fundamental para o funcionamento da empresa e que a satisfação deste é imprescindível para o sucesso do PAS.

4.2. Análise de Marketing

O PAS foi constituído com 7 500 euros. Ao longo dos anos, o seu proprietário realizou um investimento sustentável, isto é, aplicou o dinheiro que ganhou com o seu próprio negócio, um investimento total de cerca de um milhão de euros. Neste momento, a empresa tem um capital social de 12 500 euros e uma despesa fixa mensal de 10 mil euros.

A evolução da facturação dos últimos cinco anos tem sido positiva, ainda que nos últimos dois tenha havido um ligeiro decréscimo. Em 2007 o PAS facturou cerca de 151 mil euros, sendo que em 2008 facturou quase 10 mil euros a mais. O ano de 2009 registou o melhor valor do período considerado, com cerca de 243 mil euros. O ano de 2010 facturou quase 239 mil euros e, pelo segundo ano consecutivo com uma diminuição, o ano de 2011 registou quase 232 mil euros.

Gráfico 10 - Evolução da facturação do PAS nos últimos cinco anos.

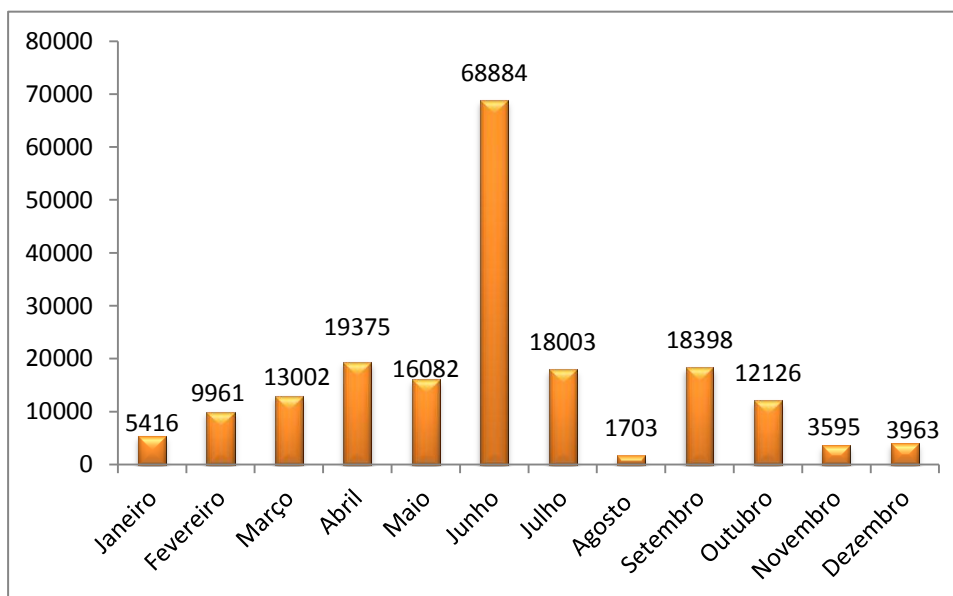


Porém, a facturação mensal do PAS oscila bastante, demonstrando uma sazonalidade do negócio. A título de exemplo, foi elaborado um gráfico com a evolução da facturação mensal do ano de 2011.

O mês que mais se destaca é o mês de Junho, com quase 69 mil euros de facturação. Este montante deve-se ao facto de este mês anteceder os meses dos campos de férias e juntar todos os pagamentos das inscrições dos participantes.

Segue-se Abril com cerca de 19 mil euros e Julho e Setembro com aproximadamente 18 mil euros. Os meses mais fracos são Agosto com quase 2 mil euros e Novembro e Dezembro a rondar os 3 mil.

Gráfico 11 - Facturação mensal do ano de 2011.



Do total facturado, segundo o Nuno Avelar de Sousa, cerca de 5 mil euros são investidos todos os anos em comunicação.

Os *outdoors* são o meio que mais capital necessita, cerca de 2 mil euros, seguidos das revistas com 1500 euros e Google Ads (quando era realizado) com 800 euros. O restante distribui-se pelas restantes plataformas, bem como pela impressão dos panfletos e a sua distribuição.

4.3. Análise do Produto

O PAS tem três hectares de área, inseridos numa zona rural propícia ao desenvolvimento de actividades de aventura e de natureza. As suas instalações estão em constante manutenção e modernização tentando sempre seguir a tendência do mercado bem como responder às necessidades do consumidor. Todas as actividades serão analisadas individualmente.

Tabela 4 - Tabela resumo das Actividades do Parque Aventura Sniper. Adaptado do preçário do Parque Aventura Sniper¹⁹.

Actividades	Descrição
Pontes de Cordas	Circuito aéreo de 14 pontes
Escalada	Subir uma parede de escalada artificial com 10 metros
Slide	Descida na diagonal através de uma roldana suspensa num cabo de aço
<i>Rappel</i>	Descida de uma torre de 10 metros usando uma corda na vertical
Salto para Trapézio	Equilibrado numa prancha saltar para a frente e agarrar o trapézio que se encontra a 10 metros do chão
Simulação de Salto em Paraquedas	Usando um arnês autêntico de paraquedista, simular um salto do avião para o vazio
Tiro com Arco	Efectuar disparos de flexas com arco, para iniciados
Matraquilhos Humanos	Jogo de futebol em recinto preparado como mesa gigante de matraquilhos
Percurso Pedestre de Orientação	Percurso pedestre de orientação com ajuda de carta tipográfica, bússola, mapas e pistas – adaptável a várias idades
<i>Paintball</i>	Jogo entre duas ou mais equipas com “armas” com “munições” de tinta
Confronto <i>laser</i>	Jogo entre duas ou mais equipas com “armas” electrónicas
Experiência BobCat	Conduzir uma máquina das obras
Voo pára-motor	Voar numa pequena estrutura
Jogos e Actividades várias	Desde jogos tradicionais a jogos de equipa, karaoke

- *Paintball*

O principal produto do PAS é o *paintball* e existem seis cenários temáticos com nomes de regiões: Iraque, Far West, Vietname, Kosovo, Somália e Fortes, o mais recente e pequeno de todos. Quando um cliente pretende praticar *paintball*, o PAS disponibiliza ainda uma máscara, arma, bolas, e diversos artigos extra de protecção como fato de macaco, colete, camuflado e protecção de pescoço. Antes de se iniciar a actividade, o grupo vê numa televisão o *briefing* de *paintball*, isto é, a explicação das regras do jogo, bem como as regras de segurança.

- *Confronto laser*

O confronto *laser* é semelhante ao *paintball*: é jogado nos mesmos cenários e o PAS disponibiliza as armas e capacete/máscara. A diferença reside no facto de o *paintball* ter bolas de tinta e o confronto laser serem armas electrónicas que disparam feixes infra-vermelhos.

¹⁹ Parque Aventura Sniper, <http://www.sniper.pt/parqueaventura/pdfs/precario.pdf>, consultado a 26-06-2012.

- *Pontes de Cordas*

As pontes de cordas são uma estrutura com 2, 5 metros e 5 metros de altura (o percurso a percorrer é escolhido em função da altura do cliente) e que se estende por 14 plataformas. Para poder executá-las, o PAS disponibiliza ao cliente um arnês para colocar à cintura, uma longe dupla (quem tem dois mosquetões, um em cada ponta) para se segurar à linha de vida²⁰ e um capacete. Para esta actividade, os monitores têm ainda o *Anti-quedas Automático* (no caso de ser necessário resgatar alguém a meio do percurso, este objecto é fundamental para fazer descer o cliente em segurança), uma longe dupla dinâmica²¹, um megafone para poder comunicar com os clientes e braçadeiras para colocar nos clientes que desrespeitem as regras.

- *Escalada*

Para a escalada, a empresa tem uma parede artificial de 10 metros de altura com quatro vias: fácil, intermédia, difícil e muito difícil. Tem todo o material necessário para realizar a actividade em segurança, desde cordas, aos gri-gris²² e mosquetões. Para o cliente poder escalar, tem de utilizar um arnês, um capacete e estar preso por um mosquetão a uma ponta da corda.

- *Rappel, Salto para Trapézio e Salto em Pára-Quedas*

Na mesma torre e com os mesmos materiais para o cliente realizam-se também o *rappel*, o salto para trapézio e simulação de salto em pára-quedas, alterando apenas o tipo de cordas utilizadas, bem como alguns tipos de arnês.

- *Slide*

Na actividade denominada de *slide* são necessários obrigatoriamente dois monitores: um para lançar os clientes e o outro para realizar a sua travagem. Além do arnês e do capacete, o PAS disponibiliza a longe simples e roldana para a descida na diagonal de 220 metros.

- *Tiro com Arco*

Para o tiro com arco a empresa tem uma zona com quatro pontos de tiro, cada um com o seu alvo. Existem quatro tipos de arco: para adultos, sendo que para estes existem uns em

²⁰ A linha de vida é um cabo de aço que acompanha todo o percurso das pontes de cordas. Para o participante executar a actividade em segurança, deverá estar sempre preso a ela através dos dois mosquetões que estão nas pontas da longe dupla.

²¹ Sistema de segurança simétrico ou assimétrico que une o utilizador a uma linha de vida.

²² Os gri-gris são objectos que ajudam o monitor a realizar a segurança do cliente. No caso de cair a meio da subida, o gri-gris trava a corda e impede que a pessoa caia, ficando assim suspensa onde está.

que é necessária mais força pois são maiores e outros mais leves, arcos para esquerdinos e arcos para crianças (estes podem-se adaptar no momento para esquerdinos). As flexas também se diferem: há flexas para adultos e flexas para crianças.

- *Percursos Pedestres e Percurso de Orientação*

Em termos de percursos pedestres o PAS disponibiliza dois produtos diferentes: por um lado, o percurso pedestre dos Fortes da Ajuda Grande, um percurso de 11 km de grau de dificuldade fácil. Antes de iniciar a actividade existe um *briefing* de enquadramento histórico e de explicação do percurso. Caso os clientes solicitem, o PAS disponibiliza o almoço-piquenique para o dia. Por outro lado, existem percursos mais pequenos, os denominados por percurso de orientação. Aqui a empresa fornece uma bússola, uma carta militar e a respectiva explicação para os clientes se orientarem. No caso de os clientes serem juniores, serão acompanhados por um monitor.

- *Experiência BobCat*

Na panóplia de ofertas, existe a experiência BobCat que passa por conduzir uma “máquina de obras”. O PAS disponibiliza a máquina, o espaço para conduzi-la e ainda pneus para realizar algumas tarefas de destreza.

- *Matraquilhos Humanos*

A realização dos matraquilhos humanos decorre num campo próprio, como se de uma mesa de matraquilhos se tratasse. Os elementos de ambas as equipas estão “presos” aos tubos que percorrem o campo que é ajustável ao número de jogadores. O jogo pode decorrer com uma ou várias bolas de esponja para evitar magoar os clientes.

- *Voo Pára-Motor*

A execução dos voos pára-motor é apenas realizada pelo proprietário da empresa. Parecido ao parapente, o pará-motor tem um motor associado à estrutura de voo. O cliente só tem de executar as indicações dadas pelo monitor, tendo a possibilidade de obter a gravação de vídeo do voo.

- *Jogos e Actividades várias*

Para além destas actividades, o PAS disponibiliza outras diversões, como jogos e actividades (cooperação e *Team Building*, jogos de conhecimento e códigos, expressão corporal e jogos didácticos, jogos tradicionais, karaoke).

- *Campo de Férias*

O PAS disponibiliza aos seus clientes o Campo de Férias nos meses de Julho e Agosto. Para idades dos 6 aos 17 anos, os jovens podem passar uma ou duas semanas no PAS. Durante esse tempo são assegurados dormida e alimentação, bem como actividades diversas.

- *Camarata, Refeitório e Piscina*

À disposição do cliente está também uma camarata com 33 camas para clientes femininos e 33 para masculinos, podendo assim, passar dois ou mais dias nas instalações do PAS a praticar diversas actividades. A alimentação também fica a cargo do PAS sempre que o cliente informar com antecedência, pois dispõe de um refeitório. A piscina pode também ser utilizada quando incluída no plano de actividades, tendo sempre um monitor de vigia.

Assim, a empresa foi crescendo de forma sustentável, de maneira a ter todos os requisitos para que uma actividade pudesse ser implementada em segurança. A modernização também está presente quando, por exemplo, em actividades que necessitem de *briefing*, este passou a ser transmitido numa televisão, enquanto antigamente seria o monitor a fazê-lo verbalmente. Para além da panóplia de actividades, do material necessário e da formação dos monitores, as infra-estruturas do PAS estão construídas de forma a proporcionar uma melhor experiência ao cliente (ver mapa em anexo). Por isso, para além do produto físico, o PAS oferece momentos de escape, de adrenalina e de superação de medos aos seus clientes.

4.4. Análise do Consumidor

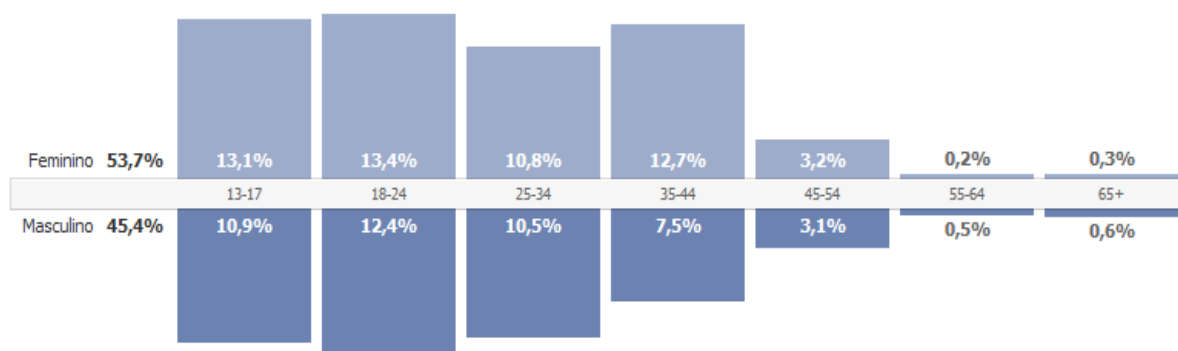
Para saber quem são os clientes e o que pensam do PAS foram utilizados dois métodos de recolha de dados. Por um lado, foi analisado o perfil de utilizador de Facebook que “gosta” da página da empresa. Por outro lado, foi aplicado um questionário de satisfação entre Março e Junho de 2012 aos clientes que praticassem as actividades da empresa. Foram analisados 745 questionários.

- *Análise do Perfil de Fã do Facebook do PAS*

Deste modo, à data de Junho de 2012, de 1 776 “gostos” na página, quase 54% são utilizadores femininos e cerca de 45% são masculinos. A supremacia feminina é constante

em todas as faixas etárias, excepto na dos 55 e mais anos. A faixa etária que mais se destaca na sua globalidade é dos 18 aos 24, seguida dos 13 aos 17 e, por fim, dos 35 aos 44 anos.

Gráfico 12 - Gráfico do género e faixas etárias dos utilizadores do Facebook do Parque Aventura Sniper. Fonte: Facebook.



Relativamente à localização dos utilizadores, a maioria (32%) reside em Lisboa sendo que, uma grande parte reside em concelhos da grande área metropolitana de Lisboa (20%). As zonas residenciais mais longínquas do PAS são Leiria (2%), Porto (2%), Faro (1%) e Aveiro (0,7%). As restantes localizações são de outros concelhos²³.

- *Análise dos Questionários de Satisfação*

Focando agora nos questionários de satisfação²⁴, a avaliação geral do PAS é “muito boa” no que diz respeito às avaliações de:

- Confiança e **segurança** (65%);
- **Qualidade** dos serviços prestados (64%);
- **Rapidez** e simpatia no atendimento (64%);
- Cumprimento de **horários** (56%);
- **Sistema de reservas** em termos de atendimento telefónico/presencial (47%);
- Rapidez e **eficiência** (47%).²⁵

No que diz respeito à forma como o cliente descobriu o PAS, a recomendação de um amigo/familiar apresenta-se como a hipótese mais seleccionada com 57%. A pesquisa na internet, ou seja, a procura por determinadas expressões em motores de pesquisa como o Google, surge em segundo lugar com cerca de 10%. Com aproximadamente 7% surgem as

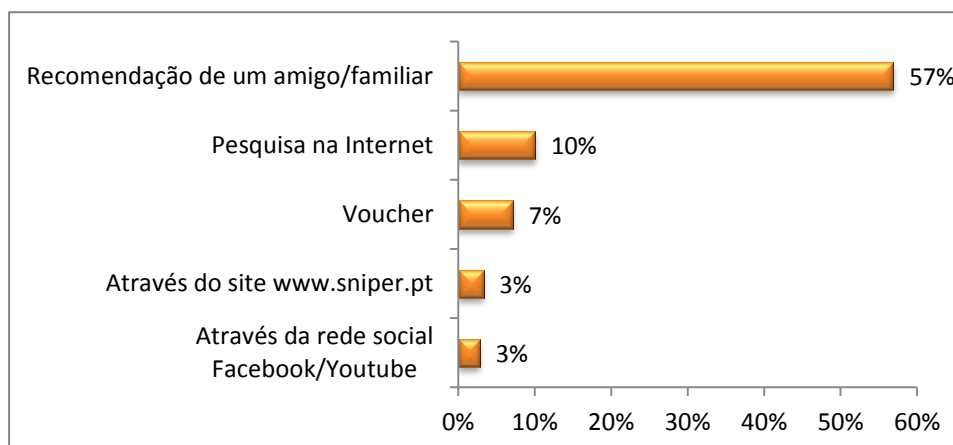
²³ Facebook, https://www.facebook.com/pages/Parque-Aventura-Sniper/117913044911415?sk=page_insights, consultado a 26-06-2012.

²⁴ Questionário de Satisfação integral em anexo.

²⁵ Para mais detalhe, consultar gráficos em anexo.

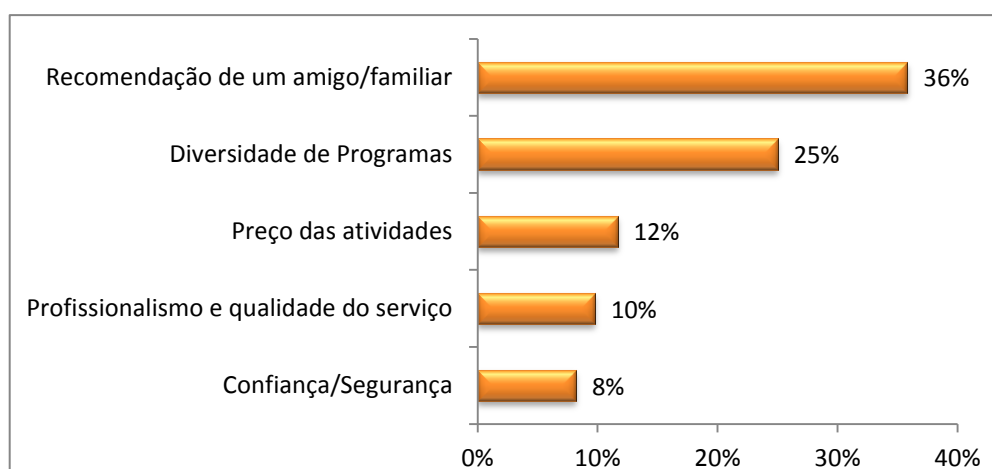
parecerias com as empresas de voucher, como A Vida é Bela, Odisseias e Smartbox. Para finalizar o top 5, surge então a descoberta da empresa através do site www.sniper.pt (3%) e através das redes sociais com quase 3% também.²⁶

Gráfico 13 - Top 5 das respostas à questão "Como descobriu o Parque Aventura Sniper?"



No que diz respeito aos motivos pelos quais escolheram o PAS²⁷, cerca de 36% dos clientes responderam novamente a recomendação de um amigo/familiar, a diversidade de programas surge com 25% de respostas, seguida do preço das actividades (aproximadamente 12%) e o profissionalismo e qualidade do serviço assim como a confiança/segurança, aparecem em quarto e quinto lugar com quase 10% e 8% respectivamente.

Gráfico 14 - Top 5 das respostas à questão "Indique os factores que o levaram a escolher o Parque Aventura Sniper."



²⁶ Para mais detalhe, consultar gráficos em anexo.

²⁷ Para mais detalhe, consultar gráficos em anexo.

- *Análise das Entrevistas aos Colaboradores*

As entrevistas realizadas aos colaboradores também abordaram o relacionamento com os clientes. Regra geral, quando os clientes já têm as actividades marcadas e são grupos superiores a oito pessoas, dirigem-se directamente ao balcão, pois os monitores esperam pelo responsável ali.

“Sim, sei [que os clientes se dirigem ao balcão], eu quando envio o email com a informação da confirmação do pagamento, da hora que têm de estar no parque e para se dirigirem ao balcão, portanto essa informação vai no email. (...) Mas muitas das pessoas que vêm, mesmo que não seja o organizador, há sempre alguém que já cá veio ou que conhece e portanto acabam por ir até lá cima ao balcão.”

Colaboradora nº 5, 26 anos

Os monitores costumam conversar com os clientes, maioritariamente sobre a actividade e dependendo da abertura do cliente para estabelecer essa mesma conversa. Alguns monitores salientam a conversa informal para não aborrecer o cliente, outra pessoa refere que durante a conversa explica outros programas do PAS. Dois dos colaboradores entrevistados mostraram especial atenção em falar para além da actividade, isto é, para conhecer um pouco melhor o cliente para que no futuro essas informações possam ser úteis para melhorar algum procedimento dentro da empresa ou para usar em função da comunicação externa. Esta preocupação deveria ser passada para os outros monitores, pois nas conversas informais por vezes transmitem-se informações valiosas que os clientes não estão dispostos a fornecer por outras vias (como questionários, por exemplo).

“Há clientes que nos dão abertura para nós termos uma conversa mais casual, não é, aquilo a que nós chamamos um bocadinho conversa de café que nos dá oportunidade de os conhecer um bocadinho melhor”

Colaboradora nº 1, 21 anos

“Sim, muito. Sobre tudo, essencialmente tentar ir buscar mais informações que nem sempre nos são concedidas. (...) Questões que eu coloque, acima de tudo, questões relacionadas como nos conheceram, de onde são, como vieram, já fizeram isto alguma vez, se já fizeram, onde, mas não de uma forma... ou seja, não são abordados de uma forma aborrecida, chata, mas sim de uma forma casual”

Colaborador nº 3, 27 anos

Na questão das dúvidas mais comuns dos clientes, percebe-se a diferença nas várias etapas de visita ao PAS, desde a marcação da actividade até à sua realização. Quando o cliente entra em contacto com o PAS para marcar a actividade tem um género específico de perguntas, tais como o preço de determinada actividade, que actividades existem, entre outras, e já no PAS as dúvidas estão relacionadas com a própria actividade em si. Contudo, todos os colaboradores estavam cientes de que dúvidas existiam e demonstraram-se aptos para esclarecer os clientes.

“Normalmente é sobre o que é que os preços incluem (...) Têm dúvidas no caminho para aqui, porque é no meio de uma aldeia (...) E adoram perguntar se há descontos”

Colaboradora nº 5, 26 anos

“Normalmente os clientes que vêm para actividades as dúvidas que têm é que outras actividades é que existem, que actividades é que eu pessoalmente, nós aconselhávamos, porque eles vêm experimentar uma e sabem que temos as outras mas não sabem o que é que nós vamos considerar melhor para eles”

Colaboradora nº 1, 21 anos

“A actividade começa e o monitor continua a explicar tim-tim por tim-tim o que é que têm de continuar a fazer. Portanto as dúvidas surgem por alguma coisa que não percebiam”

Colaborador nº 6, 24 anos

“Em relação à actividade, a maior parte das dúvidas é sobre a segurança da mesma, para eles ter uma cordinha a pendurá-los, por si só não é um factor de segurança”

Colaborador nº 2, 33 anos

“No caso do paintball é mais por causa das armas, como funciona a culatra, a borboleta, a patilha”

Colaborador nº 7, 27 anos

Desta forma, o consumidor que já foi ao PAS considera-o maioritariamente como muito bom e grande parte transmite essa mesma informação aos seus amigos e familiares. Para além disso, o relacionamento entre clientes e empresa flui sem problemas de maior, estando os colaboradores aptos a resolver qualquer questão que possa surgir.

4.5. Análise da Estratégia de Comunicação

Para poder elaborar um Plano de Comunicação eficaz é necessário realizar um levantamento do que já foi feito nesta área, interna e externamente. Para tal, tanto a participação observante como as entrevistas foram importantes para obter os dados necessários. Nas entrevistas realizadas, os principais objectivos foram saber se todos têm acesso à mesma informação ao mesmo tempo; perceber se os colaboradores dão valor à comunicação e, assim, se vão facilitar ou dificultar a implementação de um plano.

Relativamente ao processo de circulação de informação internamente, a resposta é consensual: a informação é transmitida verbalmente. Em algumas situações são enviados *emails* e existem também manuais de procedimentos, que, segundo um dos colaboradores, não são consultados as vezes suficientes.

“Neste momento a informação está a circular por duas formas: presencial, há sempre alguém que dá a informação presencial aos colaboradores de fim-de-semana, por exemplo, do que foi alterado durante essa semana; e por email, todos eles [os colaboradores de fim-de-semana] recebem um email com as coisas que vão sendo alteradas ou que vão sendo novas”

Colaboradora nº 1, 21 anos

“Em alguns casos é colocada a informação escrita, sendo que, do meu ponto de vista, penso que pouca gente a utiliza, por isso, a parte escrita, apesar de ela existir penso que não é a forma mais eficaz”

Colaborador nº 2, 33 anos

“A nível de procedimentos nas actividades, sim, há sempre ou o responsável ou então algum monitor que esteja a par também. Há sempre alguém para nos por a par e para nos actualizar das mudanças que possam existir nas respectivas actividades. É uma informação verbal, por vezes ocorrem formações, ou briefings mesmo marcados – por acaso já há algum tempo que não acontece, mas chegou a acontecer”

Colaborador nº 7, 27 anos

Em termos de comunicação externa, o PAS não tem uma estratégia propriamente dita. Realiza algumas acções pontuais, a saber:

- *Folhetos*

Sejam gerais (sobre a empresa), referentes aos Campos de Férias ou sobre alguma actividade em particular (por exemplo, o Percurso Pedestre do Forte da Ajuda Grande), o PAS tem folhetos disponíveis no balcão, à mão de qualquer cliente. Para além disso, faz distribuições ocasionais em sítios estratégicos, como à porta de escolas ou parques de estacionamento na área da Grande Lisboa. A impressão de folhetos varia entre os 10 e os 25 mil exemplares.

- *Revistas*

O PAS faz publicidade em revistas como a 100% Jovem, a Focus e a Nova Gente. No entanto, são também casos pontuais, não existindo uma continuidade e integração da comunicação. Segundo Nuno Avelar de Sousa, existem dois critérios para se fazer publicidade nas revistas: oportunidades de última hora, em que o preço tabela está com um grande desconto (por exemplo, uma página de 1 500€ estar por 500€) e tem de ser uma revista que tenha uma grande tiragem – a Nova Gente tem uma tiragem de cerca de 150 mil exemplares, por exemplo²⁸. De momento, não tem publicidade em nenhuma revista.

- *Publicidade Outdoor*

Numa altura de crise, o proprietário do PAS resolveu fazer uma proposta diferente às empresas responsáveis pelos *outdoors* em Lisboa: por 500€ mensais, colocariam a tela num espaço que estivesse livre, podendo a empresa continuar a vendê-lo. Caso surgisse uma empresa interessada, então o PAS retiraria a sua tela e colocaria noutro espaço disponível. Para além disso, seriam os próprios colaboradores do PAS a montar a tela - pois têm todo o material necessário – não perturbando a outra empresa.

Uma vez que o *outdoor* é um suporte publicitário muito dispendioso, pode-se considerar esta estratégia como sendo de baixo custo. No entanto, fica vulnerável perante a disponibilidade da outra empresa. Para além disso, demonstra não existir uma estratégia delineada e integrada. De momento, não existe nenhum *outdoor* exposto, sendo que o último foi colocado durante dois meses aproximadamente (Janeiro – Fevereiro de 2012) na Calçada de Carriche, em Lisboa.

²⁸ Associação Portuguesa para o Controlo de Tiragem e Circulação (APCT), http://www.apct.pt/Analise_simples.php, consultado a 16-07-2012.

- *Google Ads*

Sendo a pesquisa na internet a segunda resposta mais escolhida pelos clientes na forma de como descobriram a empresa, seria uma mais-valia optimizá-la nos motores de busca. Há cerca de um ano que não é realizada nenhuma acção de Google Ads, mas quando era feito, rentabilizava-se 100€ para 5 semanas, isto é, quando aplicado aquele montante em anúncios Google, o preço por visualização e o preço por clique nas expressões definidas permitiam que o anúncio ficasse activo durante 5 semanas. Era utilizado em épocas que antecedem um aumento de procura de determinada área, como os Campos de Férias ou Escolas e as expressões utilizadas estavam relacionadas com essas actividades: “festas de aniversário”; “despedida de solteiro”; “*paintball*”; “confronto de *laser*”; “*Team Building*”; “incentivos para empresas”; “colónias de férias”; “campos de férias”; entre outros.

- *Newsletter*

O PAS tem neste momento três tipos de *newsletter*: a quinzenal, onde coloca as promoções ou novidades da empresa; uma para enviar um mês antes aos aniversariantes (para dar tempo para eles organizarem a sua festa de anos) e outra para enviar no dia de aniversário do cliente. Estas últimas duas dão azo a um acompanhamento telefónico comercial.

- *Site*

O *site* oficial do PAS é www.sniper.pt. Em Novembro de 2011 foi lançado um inquérito sobre o que é que os utilizadores achavam do *site*. Com 65 votos em Junho de 2012, 46% considerou “muito bom”, 29% considerou “bom”, sendo que “razoável” e “muito confuso” surgiram com 9% dos votos cada.

Após apreciação da investigadora, de forma geral, o *site* é apelativo e tem todas as informações necessárias. Quanto à colocação orgânica no Google, em pesquisa de expressões como “*paintball*”, “pontes de cordas”, “parque aventura”, o *site* aparece ainda na primeira página, mas apenas a meio. Quanto a expressões como “desporto aventura” ou “campos de férias” não surge na primeira página.

O *site* surge na quarta posição de resposta dos consumidores no que à forma de descobrir o PAS diz respeito, com um pouco mais de 3%.

- *Redes Sociais Facebook, Youtube, Twitter*

O PAS está presente em três redes sociais: Facebook, Youtube e Twitter. As duas primeiras são relevantes, uma vez que o negócio proporciona a criação de vídeos interessantes e por outro lado, sendo uma empresa jovem, o Facebook é pertinente para contactar com os clientes. Em comparação com o ano passado, esta rede social apresentava no mês de Junho 1021 gostos. No mesmo mês do ano de 2012 conta já com 1815.

Contudo, tanto numa como noutra, não há uma estratégia delineada nem publicações calendarizadas, estando portanto, a ser usadas a meio-gás. Em relação ao Twitter, não é uma rede muito desenvolvida pelo PAS uma vez que o Twitter é uma rede social de *microblogging*, mais apropriada a quem tem muitas coisas novas para dizer constantemente e esse não é o caso da empresa.

Quase 3% dos clientes refere que foi através das redes sociais que descobriu o PAS.

- *Sites parceiros*

Para além do seu próprio *site* e das redes sociais, o PAS está também presente em *sites* agregadores, como o Portal Aventuras.

- *Vouchers*

Os vouchers são parcerias estratégicas que o PAS tem com empresas de experiências, como A Vida é Bela e Odisseias. A Smartbox irá encerrar em Portugal brevemente e a Life Cooler tem pouca expressão no negócio do PAS. Para além de estarem nos pacotes físicos das experiências, estão também mencionados nos *sites* de cada uma, ou seja, não é necessário comprar a experiência para alguém ficar a conhecer o PAS desta maneira. Ainda assim, são cerca de 7% dos clientes a dizer que foi desta maneira que descobriram o PAS.

- *Televisão*

Apesar de não ter nenhum anúncio, nem nenhuma pretensão de fazer um brevemente, a empresa já apareceu duas vezes neste meio: uma no Sapo Kids e outra numa reportagem da Sic sobre empresas que sobrevivem à crise. Para além disso, foi realizado um anúncio no intervalo da Meia Maratona da Ponte 25 de Abril em 2005.

- *CRM*

O CRM foi implementado em 2011 e está, neste momento, a dar ainda os primeiros passos. Houve uma fase de habituação muito alargada e agora a base de dados está a ser revista e

actualizada, novos dados inseridos todos os dias, bem como contactos através de *email* e telefone para clientes estão a ser realizados.

No que diz respeito à ideia que os colaboradores têm sobre a comunicação externa, isto é, se sabiam onde é que o PAS comunicava, as respostas nem sempre foram coincidentes. Todos referiram os *outdoors*, ainda que aquando da realização das entrevistas não estivesse nenhum exposto.

“Às vezes temos uns outdoors também na zona de Lisboa e arredores”

Colaboradora nº 4, 46 anos

“Também temos outdoors que são postos ocasionalmente pelo Nuno em alguns locais específicos de Lisboa principalmente em estradas do tipo Segunda Circular, ou estradas mais movimentadas”

Colaboradora nº 5, 26 anos

“Sei que há placares na estrada, havia um na A8 mas já não há, não sei quantos ao certo é que existem, mas sei que existem”

Colaborador nº 6, 24 anos

Os folhetos distribuídos nas escolas e publicidade em revistas também foram mencionados algumas vezes e a área web (*site*, Facebook, *sites* parceiros) foi a menos mencionada.

“Nós temos os flyers, neste momento estão a ser distribuídos nas escolas (...) A internet é o nosso grande meio de comunicação também, para além do site temos o Facebook”

Colaboradora nº 5, 26 anos

Os parceiros dos vouchers (A Vida é Bela, Odisseias, por exemplo) só foram mencionados por duas pessoas e o colaborador de fim-de-semana mencionou que uma vez viu uma reportagem na televisão sobre a empresa. A variedade de respostas espontâneas dadas pelos colaboradores referente à questão se sabiam onde o PAS comunicava, ainda que estarem correctas, uma vez que todas as plataformas mencionadas já foram usadas, demonstra a inexistência de um plano de comunicação delineado e que os colaboradores não estão a par das acções de comunicação, quando se iniciam, quando terminam e qual o seu objectivo. Porém, todos os entrevistados viram pelo menos um *outdoor* (talvez por esse motivo todos o tenham mencionado); alguns por coincidência, outros porque foram à procura de encontrar algo da empresa.

“Já vi, mas foi sempre procurado com intenção”

Colaborador nº 3, 27 anos

“Já aconteceu comprar uma revista e não saber que estava lá a sair e abrir por acaso”

Colaboradora nº 4, 46 anos

Em relação à questão dos amigos dos colaboradores conhecerem o PAS e se seria por trabalharem lá ou se já conheciam antes, as respostas estão equilibradas: metade afirma que os amigos conhecem o PAS por lá estar trabalhar, outros que já conheciam antes. Dos amigos que conhecem o PAS, alguns nunca lá foram. Contudo, existe aqui um potencial de comunicação que poderá ser aproveitado através dos colaboradores: o passa-a-palavra. E colaboradores satisfeitos, transmitirão uma boa imagem da empresa e poderão cativar os seus amigos a experimentar as actividades.

“Eu não sou de Lisboa e logo aí não facilita porque o nosso mercado é lisboeta. Quando eu falo na Sniper a reacção das pessoas é “ah, eu acho que já lá fui”, “isso é ali para os lados de Loures?”, portanto há muita gente que tem noção, as pessoas não têm uma ideia específica porque há vários parques por aí mas alguns já cá estiveram ou já ouviram falar por causa do paintball principalmente, mas não há assim muita gente que me diga que conhece”

Colaboradora nº 5, 26 anos

“Muitos, os que estão mais ligados a mim, seja da faculdade, seja de outro sítio qualquer que me conheça, sabe que eu trabalho cá e a partir daí sabe que o parque existe e que actividades é que tem, mas também há muita gente que não sabe”

Colaborador nº 6, 24 anos

“Os meus amigos se não for 100%, anda lá perto, conhece o parque por causa de mim e muitos deles já vieram cá várias vezes devido a eu ter falado do parque”

Colaborador nº 7, 27 anos

Para terminar as questões sobre comunicação, foi-lhes inquirido se o PAS devia apostar mais na informação externa. Todos responderam que sim, embora a forma como deveria ser feito variasse: alguns sugeriram apostar na web, pois é um meio mais rápido e mais barato, outros *offline*, no entanto reconheceram que não havia verbas para tal. Não apresentaram

nenhuma estratégia em concreto. Um dos colaboradores fixos ressaltou que comunicar mais não é necessariamente melhor e que seria proveitoso planejar as ações com alguma antecedência. O colaborador de fim-de-semana disse que não tinha conhecimentos suficientes na área para poder opinar, ainda que o que seria melhor comunicar mais, sem dar exemplos de como o fazer. Outro colaborador de fim-de-semana e de semana sugeriu a televisão, apesar de reconhecer que, tendo em conta a população que se deseja atingir para programas de fim-de-semana (população lisboeta, devido à proximidade geográfica), talvez fosse exagerado.

“Acho que podemos comunicar mais do que aquilo que estamos a comunicar: uma coisa tão simples como, por exemplo, anúncios Google, que nós não temos”

Colaboradora nº 1, 21 anos

“Sinceramente eu não sei até que ponto quais são as melhores plataformas, mas neste caso o mais imediato e o mais barato será a web, desde as newsletter, aos próprios sites de promoção, Facebooks e afins”

Colaborador nº 2, 33 anos

“O mais não será forçosamente melhor. Acho que deveríamos essencialmente ter talvez uma comunicação mais apurada e mais estratégica”

Colaborador nº 3, 27 anos

“Mas acho que sim, que devíamos tentar investir mais em certas áreas. Como por exemplo, aquelas promoções nas escolas, os flyers, promoções para empresas que façam revendas, agências de viagens, tentar criar programas nesse sentido e os outdoors, apesar de serem uma publicidade muito cara, já se provou que é provocativa e funciona em alguns pontos”

Colaboradora nº 5, 26 anos

Tendo em conta as respostas dadas, percebe-se que todos sabem a importância de publicitar o nome da empresa de forma a obter mais clientes, o que demonstra, à partida, uma abertura e pouca resistência para a implementação de um plano de comunicação.

No que ao CRM diz respeito, toda a equipa fixa e um colaborador de fim-de-semana que também auxilia durante a semana reconheceram o valor do programa e o esforço para ser implementado. Os restantes colaboradores entrevistados não sabiam do que se tratava, nem a sua funcionalidade.

“Não propriamente. Sei que é um programa de comunicação para aumentar o número de clientes, neste caso, do parque, penso que seja isso. (...) Há muito tempo que trabalho cá, desde 2007 e só desde este ano, 2012, é que comecei a ouvir falar nesse programa”

Colaborador nº 6, 24 anos

“Não. Já ouvi por alto, a comentarem lá dentro [do balcão] mas nunca cheguei a questionar”

Colaborador nº 7, 27 anos

Apesar de reconhecer a sua importância, todos concordaram que o processo de implementação do sistema ainda estava no início e por isso ainda não estava a ser utilizado em toda a sua plenitude. Para isso será necessário mais trabalho e talvez, aumentar a equipa, segundo os colaboradores.

“Se as coisas continuarem a funcionar como estão, acho que estão bem, nós estamos a trabalhar clientes que nos conhecem”

Colaboradora nº 1, 21 anos

“Acho bom e acho que devia ser mais trabalhado. Em que sentido? No sentido em que se está a tirar muito pouco partido dele”

Colaborador nº 2, 33 anos

“A implementação do CRM é tardia, mas mais vale tarde do que nunca (...) É uma mais-valia, acima de tudo é uma ferramenta poderosíssima (...) Se está a ser trabalhado, ainda não porque temos bases de dados muito antigas de clientes nossos que já cá estavam, há muito, muito trabalho para fazer e, na minha perspectiva, mais uma ou até duas pessoas a trabalhar a 100% no CRM, penso que não se perderia muito, aliás, pelo contrário”

Colaborador nº 3, 27 anos

“Eu acho que ele vai ser interessante quando nós tivermos pessoas que sejam mesmo comerciais a trabalhar especificamente só naquilo, aí acho realmente que ele vai funcionar e vai trazer muitos clientes novos”

Colaboradora nº 5, 26 anos

Para além disso, será necessário explicar aos monitores de fim-de-semana, os que passam muito tempo com os clientes “em campo”, a importância de os cativar e solicitar contactos

fidedignos deles, para podê-los integrar numa base de dados a ser trabalhada posteriormente.

Apesar de as opiniões serem mais ou menos parecidas e de a empresa ter uma cultura muito própria, uma falha encontrada é a ausência de uma visão, missão e valores definidos, que se possam transmitir aos colaboradores e aos clientes, como forma de comunicação.

Em suma, a informação é gerada primeiro no escritório e só depois transmitida verbalmente aos demais colaboradores, o que por vezes pode causar mal-entendidos. Ainda que não apresentem nenhuma noção de um plano de comunicação, todos os colaboradores acham importante apostar nesta área, não existindo à partida nenhum entrave para a implementação de uma estratégia comunicacional. Para além disso, também não existem entraves, pelo menos teóricos, quanto à implementação do CRM, sendo necessário mais colaboradores para o desenvolver e explicar a sua importância a todos os monitores que colaborem com o PAS.

4.6. Análise da Concorrência

No ponto 1.4. deste Projecto verificou-se que, ao longo dos últimos anos, empresas similares ao PAS proliferaram. Para realizar a análise da concorrência foram consideradas empresas cujo *core business* fosse o *paintball* e localizadas a não mais do que uma hora de distância de Lisboa.

Para podê-las diferenciar quanto ao seu grau de concorrência, foram criados três níveis:

- Ter *paintball* mais actividades nos serviços prestados;
- Preço inferior ao PAS;
- Três situações de proximidade geográfica em relação ao PAS:
 - Menos de 30km (curta);
 - Entre 31 e 50 km (média);
 - Acima de 51 km (longa).

No caso de uma empresa conjugar os três níveis, sendo o da proximidade geográfica mais curta é considerada concorrente de 1º grau. Se conciliar apenas dois, sendo que a proximidade geográfica é a mais curta ou média é concorrente de 2º grau e se tiver apenas uma das características é concorrência de 3º grau.

Desta forma, foram encontradas nove empresas cujo *core business* fosse o *paintball* e estivessem a menos de uma hora de Lisboa. Foram apenas considerados os preços do *paintball* por ser o principal negócio. Para além disso, existem actividades (como por exemplo, o slide) que não são tabeladas individualmente, mas sim em conjunto com outras actividades. As empresas encontram-se na tabela seguinte:

Tabela 5 - Empresas concorrentes do Parque Aventura Sniper. Condições para o preço do paintball: marcador, máscara, 100 bolas, 10 jogadores, ao fim-de-semana e 4 horas de jogo. *Preço com 200 bolas.

Empresa	Localização	Paintball	Preço	Actividades	Proximidade geográfica ²⁹
Mega Campo	Maфра	Sim	13€	Sim	35,2 km
Campo Aberto	Sintra e Loures	Sim	14,99€	Sim	22,3/22,1 km
Headshot <i>Paintball</i>	Barreiro	Sim	15€*	Não	65,9 km
Parque Aventura Sniper	Bucelas	Sim	17,50€	Sim	-
Campo Emboscada	Cascais	Sim	18€	Sim	44,3 km
NZS Sruф Aventura e Lazer	Oeiras	Sim	18,50€	Sim	33,4 km
Troca Tintas <i>Paintball</i>	Sintra/Cascais	Sim	19€	Sim	48,8 km
Cova da Baleia Desporto Aventura	Maфра	Sim	20€	Sim	32,1 km
Portugal Aventura	Lisboa	Sim	20€	Não	37,9 km
Vila Verde <i>Paintball</i>	Sintra	Sim	20€	Não	40,3 km

Assim podemos identificar os três níveis de concorrência:

- *Concorrência de 1º grau*

O Campo Aberto é o único que apresenta os três factores em simultâneo e é, por isso, concorrente em 1º grau. Tem dois parques abertos ao público: um em Negrais, concelho de Sintra e em Covas de Ferro, no concelho de Loures. Tem um preço de 14,99€ para o *paintball* e tem actividades como escalada, *rappel*, slide, orientação, entre outros. Ambos ficam a menos de 30 km do PAS.

- *Concorrência de 2º grau*

O Mega Campo é uma marca da JTC *Paintball* Store situado em Maфра. É concorrente de segundo grau por praticar um preço inferior ao do PAS (13€ por pessoa) e por ter outras actividades, como a escalada.

²⁹ Dados obtidos através do “obter direcções” do Google Mapas. Foi considerado sempre o primeiro resultado.

O Campo Emboscada situa-se em Alcabideche, Cascais, a cerca de 44 km do PAS. Para além do *paintball* a 18€, tem também actividades como escalada, slide e jogos tradicionais. Cumpre por isso dois requisitos para concorrência de 2º grau: *paintball* + actividades e uma proximidade geográfica média.

A NZS Surf Aventura e Lazer tem sede em Linda-a-Velha, Oeiras. Para além do *paintball* a 18,50€ tem outras actividades que vão para além das cordas, com actividades de céu e de mar. Fica a cerca de 33 km do PAS. Cumpre então dois requisitos: *paintball* + actividades e proximidade geográfica média.

O Troca Tintas *Paintball* está situado em Azenhas do Mar, na linha de Sintra-Cascais. Com *paintball* a 19€, tem também actividades como escalada, *rappel*, slide e arborismo (variante das pontes de cordas). Fica quase a 50 km de distância do PAS. Assim, cumpre ambos os requisitos das duas empresas anteriores.

Cova da Baleia Desporto Aventura é uma empresa de animação turística situada em Mafra, a cerca de 32km do PAS. Com *paintball* a 20€, também oferece orientação, arborismo, slide, tiro com arco, escalada e *rappel*. É, portanto, concorrente em 2º grau por ter *paintball*+actividades e ter uma proximidade geográfica do PAS média.

- *Concorrência de 3º grau*

O parque *Headshot Paintball* é o mais longínquo do PAS: a mais de 60 km, situa-se em Penalva, no Barreiro. Conta apenas com o *paintball* e um preço por pessoa de 15€. Como apenas cumpre um requisito de concorrência, é considerado concorrência de 3º grau.

O Portugal Aventura encontra-se no centro de Lisboa, em Monsanto e apenas tem disponível *paintball* por 20€. Está aproximadamente a 38 km do PAS. É considerado concorrência de terceiro grau por ter apenas um requisito: estar a uma distância média do PAS.

A Vila Verde Portugal tem também apenas *paintball* a 20€ e está situada em Terrugem, concelho de Sintra. Tem uma distância de cerca de 40 km do PAS. Tal como a empresa anterior, também só cumpre o requisito da proximidade geográfica, o que a leva a ser considerada concorrência de 3º grau.

Na opinião dos colaboradores do PAS, os motivos pelos quais os clientes da empresa a escolheriam em detrimento dos concorrentes são vários. Contudo, todos se mostraram pensativos antes de responder.

“Qualidade. Qualidade do serviço, qualidade do conhecimento dos monitores, a qualidade do material, das coisas estarem bem cuidadas, estarem limpas, portanto é mesmo o factor qualidade”

Colaboradora nº 5, 26 anos

Embora tivessem surgido respostas variadas, a qualidade do atendimento, do material, das instalações, a boa formação e profissionalismo dos monitores e a boa imagem que tudo junto transmitia, foram as mais mencionadas.

“O nosso ponto mais positivo, na minha opinião, é o atendimento, ou seja, aquilo que passa para o cliente é o atendimento, o que nos passa a nós é a interacção entre nós, membros desta equipa (...) Eu tenho clientes que me perguntam há quanto tempo é que nós cá estamos e quando eu respondo que estamos cá há 14 anos eles não acreditam que estas instalações têm 14 anos ”

Colaboradora nº 1, 21 anos

“E penso que nessa transição, nessa transmissão de informação [entre clientes, passa-a-palavra], muito do que vai é o profissionalismo, a qualidade dos nossos serviços, no caso do paintball, a qualidade dos nossos cenários e a atitude, que eu acho que essa é o número um. A atitude junto com os nossos monitores quer com os nossos clientes, acho que essa será sempre um ponto forte”

Colaborador nº 3, 27 anos

A “química” existente entre a equipa, a proximidade geográfica, a acessibilidade em termos de preços, a diversidade de programas disponibilizados, a atitude amigável para com os clientes, a honestidade e transparência da organização são outras mais-valias mencionadas.

“ (...) Se for pesquisar pelo site fica impressionado e não se ia arrepender de vir cá visitar porque é igualzinho o que está no site como é na realidade”

Colaborador nº 7, 27 anos

Apesar de todos conseguirem encontrar vantagens do PAS em relação às suas concorrentes, são todas muito dispersas, o que demonstra a inexistência de uma missão e valores definidos e transmitidos aos colaboradores. No entanto, são os próprios clientes que dizem que o PAS é melhor:

“Muitos já foram à concorrência e vêm mesmo dizer que aquilo é do pior que há ou que não estavam nada à espera que fosse tão mau”

Colaboradora nº 4, 46 anos

5. Análise Macroambiental

A análise PEST, criada por Francis Aguilar nos anos 60, é fundamental para compreender o ambiente externo da empresa (Aguilar, 1967). Abarca as dimensões política (P), económica (E), social (S) e tecnológica (T) que rodeiam a empresa e a podem condicionar nas suas acções ou, por outro lado, favorecê-la e impulsionar o negócio.

- *Dimensão Político-Legal*

São várias as legislações a ter em conta no que à gestão de uma empresa diz respeito. Para além do negócio em si, desporto aventura, existem leis para regular todas as instalações.

Camaratas

Podem ser consideradas um empreendedorismo turístico uma vez que a sua definição afirma que estes são “os estabelecimentos destinados a prestar serviços de alojamento, mediante remuneração, dispondo, para o seu funcionamento, de um adequado conjunto de estruturas, equipamentos e serviços complementares” (cf. artigo 2º, nº 1, do Decreto-lei nº 39/2008, de 7 de Março).

Existe uma série de Decretos-Lei e Portarias que regulam esta área, a saber:

Decreto-Lei nº 228/2009, de 14 de Setembro Procede à primeira alteração ao Decreto-Lei nº 39/2008, de 7 de Março, que aprovou o regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos

Portaria nº 215/2011, de 31 de Maio Estabelece os requisitos específicos relativos às instalações, funcionamento e regime de classificação aplicáveis aos estabelecimentos de restauração e de bebidas, incluindo os que se integram em empreendimentos turísticos.

Decreto-Lei nº 39/2008, de 07 de Março Aprova o regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos. Alterado pelo Decreto-Lei nº 228/2009, de 14 de Setembro, que o republica.

Portaria nº 261/2009, de 12.03 Define os critérios e procedimentos para o reconhecimento, pelo Instituto da Conservação da Natureza e da Biodiversidade, I. P. (ICNB, I. P.), de empreendimentos de turismo de natureza.

Empresa

O Parque Aventura Sniper é uma empresa de animação turística, por isso fica abrangida pela seguinte Portaria:

Portaria nº 1087/2010, de 22 de Outubro Regulamenta o Registo Nacional de Turismo (RNT) e define o âmbito e as suas condições de utilização.

Uma vez que o Parque presta um serviço comercial ao cliente, necessita de um Livro de Reclamações. Para além disso, toda e qualquer empresa deverá ter em atenção à segurança das suas instalações. As suas regulamentações encontram-se nas seguintes Portaria e Decreto-Lei:

Portaria nº 896/2008, de 18.08 Altera a Portaria n.º 1288/2005, de 15 de Dezembro, que aprova o modelo, edição, preço, fornecimento e distribuição do livro de reclamações

Decreto-Lei nº 220/2008, de 12 de Novembro Estabelece o regime jurídico da segurança contra incêndios em edifícios.

Campo de Férias

Os Campos de férias têm uma legislação vasta, sendo entendidos como *“as iniciativas destinadas exclusivamente a grupos de crianças e jovens, com idades compreendidas entre os 6 e os 18 anos, cuja finalidade compreenda a realização, durante um período de tempo determinado, de um programa organizado de carácter educativo, cultural, desportivo ou meramente recreativo”* (cf. Artigo 1, nº 2 do Decreto-Lei nº 32/2011 de 7 de Março). O Instituto Português da Juventude, I.P. (IPJ) é o órgão responsável por esta área.

Existem normas a cumprir, a saber:

Decreto-Lei nº 32/2011 de 07 de Março
Define o novo quadro legal sobre o acesso e exercício da actividade de organização de campos de férias.

Portaria nº 586-2004 de 02 de Junho
Estabelece o regime jurídico de acesso e de exercício da actividade de promoção e organização de campos de férias.

Portaria nº 629-2004 de 12 de Junho
Estabelece o regime jurídico de acesso e de exercício da actividade de promoção e organização de campos de férias que determina a celebração de um contrato de seguro que cubra acidentes pessoais dos participantes.

- *Dimensão Económica*

Portugal atravessa agora uma crise económica. Ajudado pelo Fundo Monetário Internacional, está sob rígidas medidas de austeridade para tentar relançar a economia. Em Portugal o Produto Interno Bruto *per capita* expresso em Paridades de Poder de Compra situou-se em 80 % da média da União Europeia em 2010³⁰. No entanto, no final do 1º trimestre de 2012, a necessidade de financiamento da economia, em percentagem do PIB, diminuiu para 3,9% (5,0% no último trimestre de 2011). Esta diminuição, segundo o INE³¹, esteve associada a um aumento da capacidade de financiamento das famílias, isto é, a poupança das famílias aumentou. Para além disso, existiu uma redução da necessidade de financiamento das sociedades não financeiras. Por outro lado, a necessidade de financiamento das Administrações Públicas aumentou ligeiramente.

- *Dimensão Social*

Como se pode constatar no primeiro capítulo deste projecto, hoje em dia as pessoas valorizam o seu tempo livre e tentam convertê-lo em lazer. Ainda que o turismo de massas seja predominante, surgem novas tendências como o desporto e o turismo activo, ambos com uma vertente natural, isto é, ligado ao meio ambiente e à natureza, tornando-se por vezes o estilo de vida do indivíduo.

Para além disso, registou-se uma alteração na despesa familiar, diminuindo na categoria alimentar e aumentando na categoria de lazer, demonstrando assim que existe uma predisposição para “gastar” no lazer.

- *Dimensão Tecnológica*

As novas tecnologias podem ser uma mais-valia para as empresas. Nos dias de hoje, é essencial uma empresa conhecer os seus clientes e a implementação do CRM pode ajudar na sua fidelização.

Para além disso, hoje em dia aparelhos electrónicos como GPS estão cada vez mais sofisticados, resistentes e acessíveis, o que poderá fazer baixar os custos de aquisição para uma empresa como o PAS.

³⁰

INE, http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=107962391&DESTAQUESmodo=2, consultado a 03-07-2012.

³¹

INE, http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=133395960&DESTAQUESmodo=2, consultado a 03-07-2012.

6. Análise SWOT

A análise SWOT, criada nos anos 60 por Albert Humphrey (Wang, 2007), é uma síntese das análises interna e externa de uma empresa, demonstrando assim as suas Forças (*Strengths*) e Fraquezas (*Weaknesses*), bem como as Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*) que tem de enfrentar no ambiente que a rodeia. O ideal será maximizar as forças e as oportunidades e minimizar as fraquezas e ameaças. Assim, após uma análise cuidada, o resultado é o seguinte:

Gráfico 15 - Análise SWOT do Parque Aventura Sniper.



- *Forças*

- Maturidade no mercado: há 14 anos no mercado, o PAS possui um vasto conhecimento do mercado bem como conhecimentos técnicos e especializados da área, podendo garantir o profissionalismo e segurança necessária aos clientes.
- Boas condições de instalações e material: o PAS está em constante manutenção oferecendo por isso instalações cuidadas e seguras. Para além disso, o material necessário à realização das actividades é constantemente verificado e, caso não se apresente nas melhores condições, é imediatamente abatido.
- Variedade de actividades: o PAS apresenta uma panóplia de possibilidades aos clientes, o que pode ser um factor-chave para fidelizar clientes – se numa tarde não conseguem realizar tudo, terão de vir noutra altura para experimentar todas as experiências disponíveis.
- Equipa flexível: o facto de todos os colaboradores terem as suas tarefas atribuídas mas terem competências para desempenhar as funções dos colegas é uma mais-valia no processo, por exemplo, de venda. Se o responsável pelas reservas falta, há outro colaborador que assume essa função e o cliente não terá de ficar à espera, por exemplo.
- Localização: o facto de se encontrar a 20 quilómetros de Lisboa poderá ser um atractivo para uma fuga de fim-de-semana, mas sem ter de se percorrer grandes distâncias.
- Cumprimento dos requisitos legais: de todos os requisitos legais apresentados na análise macroambiental, o PAS cumpre-os na íntegra.

- *Fraquezas*

- Equipa pequena: a ausência de uma equipa comercial, por exemplo, prejudica o desenvolvimento de algumas áreas da empresa - como o CRM, essencial para gerir o relacionamento com os clientes.
- Não ter plano de comunicação delineado: havendo uma lacuna comunicacional, por mais acções pontuais que se realizem transmitirá sempre uma imagem de marca fragmentada. Para além disso, os recursos não serão racionalizados e haverá mais custos do que lucros. O facto de o CRM ser recente e ainda estar a ser “descoberto” não beneficia a comunicação nem a empresa.

- *Oportunidades*
 - Apetência por desporto/turismo de aventura: a maior abertura e curiosidade por parte de consumidores de lazer é uma oportunidade de negócio, pois são potenciais clientes à procura de novas experiências.
 - Desenvolvimento tecnológico: permite melhorias comunicacionais, como por exemplo o CRM – gerir o relacionamento com o cliente com um custo relativamente baixo, integrado com num plano de comunicação, racionaliza o investimento e potencia a probabilidade de sucesso.

- *Ameaças*
 - Preço inferior do concorrente directo: o concorrente directo para além de ter uma localização próxima do PAS (logo, também próxima de Lisboa), tem também diversas actividades e a principal, o *paintball*, é mais barato, o que pode funcionar como um substituto ao PAS.
 - Proliferação de empresas de animação turística: sendo o desporto/turismo de aventura uma tendência crescente, o número de empresas nesta área tem aumentado de ano para ano, aumentando assim as alternativas ao PAS.

7. Proposta do Plano de Comunicação

O desenvolvimento deste plano de comunicação será constituído por várias partes: em primeiro lugar serão definidos os objectivos da comunicação e o que tipo de resultados se espera alcançar; de seguida, será definido para quem se vai comunicar; posteriormente serão traçados os prazos, o orçamento e recursos (humanos e não só) disponíveis para colocar em prática e acompanhar o plano; por fim, serão então apresentadas as várias acções a desenvolver ao longo do período estipulado para o plano de comunicação.

7.1. Fixação de Objectivos da Comunicação

A definição dos objectivos é essencial para delinear a estratégia a adoptar. Sem objectivos, a empresa não sabe para onde ir e dispersa recursos, quer sejam humanos, financeiros ou temporais. Deste modo, este plano de comunicação para a empresa Parque Aventura Sniper tem como objectivos:

- *Angariar clientes*

Os clientes são a base de qualquer empresa e, por isso mesmo, a comunicação deverá funcionar como um chamariz para aumentar o fluxo de clientela. Contudo, o leque de clientes é muito vasto: existem os clientes particulares, empresas, escolas (professores e alunos) e campos de férias (familiares e participantes). Nos últimos dois grupos, é necessário agradar a ambos para que a compra se volte a repetir: por muito que um familiar tenha apreciado as condições do campo de férias, se o participante não gostar é muito provável que a compra não se repita e vice-versa.

- *Fidelizar clientes*

Um cliente fidelizado é um cliente mais rentável, pois já conhece a empresa e está disposto a pagar mais e/ou comprar mais produtos complementares. Tratando-se de uma empresa dedicada ao desporto aventura, o desafio prende-se com o facto de se oferecer sempre adrenalina, o que pode não acontecer se repetirem as mesmas actividades.

- *Combater a sazonalidade do negócio*

Ao longo do ano civil, o negócio apresenta sazonalidade a dois níveis: primeiro, tem muito mais afluência durante o fim-de-semana e segundo, há alturas do ano em que o fluxo de clientes é significativamente maior do que outras. Ao angariar e fidelizar os vários tipos de

clientes acima descritos, e com uma comunicação adequada, será possível combater estas oscilações temporais.

7.2. Público – Alvo da Comunicação

Tendo uma vasta abrangência de produtos, o público-alvo torna-se assim também vasto. No entanto, pode-se encontrar alguns grupos chave:

- *Particulares*

Os particulares são a maior fatia de rendimento do PAS. Deste modo, é importante dirigir-lhes a comunicação para que continuem a visitar a empresa. Como “particulares” é um conceito vasto, definiu-se dirigir a comunicação a ambos os sexos na faixa etária entre os 18 aos 44 anos. Para além disso, dentro da categoria de “particulares” existem festas de anos e campos de férias, sendo necessário abordar também pais com filhos entre os 6 e os 17 anos, principalmente.

- *Empresas*

Apesar de não serem a maior fatia dos lucros da empresa, são um sector bastante rentável. Para além disso, o PAS está a apostar em infra-estruturas para poder receber reuniões e conferências até 150 pessoas. Para rentabilizar este espaço, esta área será tida em conta na comunicação.

- *Professores*

Outra área importante no negócio do PAS são as escolas. Seja por visita de estudo ou viagem fim de ano, por um ou dois dias, todos os anos há requisições para este grupo. Por isso, é necessário chegar a quem decide, ou pelo menos sugere as visitas de estudo: os professores. Desta forma, é necessário comunicar com eles e fidelizá-los, pois mesmo que mudem de escola poderão continuar a visitar o PAS.

7.3. Prazos, Orçamentos e Recursos

Um plano de comunicação é sempre ajustado às necessidades da empresa e, por isso, é essencial definir o que se pode fazer, quando e com que recursos. Desta forma, é importante definir três pontos essenciais:

- *Prazos*

O plano de comunicação proposto tem a abrangência de um ano civil, tendo em conta acções a desenvolver todos os meses, por vezes mais do que uma vez por mês. No entanto, será necessário uma análise constante dos resultados da comunicação e reformular objectivos e/ou estratégias consoante a evolução da procura. Assim, haverá essencialmente dois tipos temporais de comunicação:

- Contínuas: são acções, essencialmente *online*, que terão um acontecimento contínuo, ou seja, todas as semanas ou todos os meses. Estão incluídos neste período as *newsletters*, as redes sociais, o *site*, o CRM, entre outros.
- Pontuais: são acções que surgem em datas específicas, como as promoções em dias festivos. Estão incluídos neste período, promoções, passatempos e distribuição de panfletos, por exemplo.

- *Orçamento*

O orçamento a ter em conta para o plano de comunicação será o aplicado até agora, cerca de 5 mil euros. A diferença será na sua divisão: o *online* terá primazia no montante investido mas como é menos dispendioso, ficará com cerca de metade do orçamento, 2 500€ e só depois virão as acções *offline* (*outdoors* e revistas, por exemplo) com os restantes 2 500€.

- *Recursos*

Segundo o proprietário da empresa, Nuno Avelar de Sousa, a curto prazo não se prevê contratação de mais colaboradores fixos, nem para a área de comunicação. Deste modo, existem cinco pessoas para desenvolver o plano e para que funcione, será necessário definir bem o que cada um deverá fazer. No entanto, será um assunto interno, dependendo das apetências de cada um por cada área. Para além disso, será importante informar todos os colaboradores não-fixos da estratégia adoptada, para que se traduza na atitude para com os clientes.

Para além disso, o PAS tem os recursos tecnológicos necessários para desenvolver o plano, isto é, computadores, internet, telefones, CRM, veículos para deslocações, entre outros.

7.4. Acções a desenvolver

Mensagem

A mensagem a divulgar pelo Parque será sempre focada no cliente e nos bons momentos de lazer que poderá viver ali. O cliente será sempre tratado na segunda pessoa do plural (vocês), sempre estimulando o sentido de grupo e de amigos, já que este tipo de actividades é para ser realizado na companhia de mais pessoas. No caso de ser necessário de tratar um cliente individualmente (por exemplo, no Facebook), será sempre por “você”, uma vez que o *slogan* também se torna mais eficaz se se utilizar esta terminologia.

Missão

De momento o PAS não tem qualquer missão. Mesmo nas entrevistas realizadas, percebe-se que há alguns factores chave que os colaboradores falam, como por exemplo a qualidade, no entanto, é algo vago. Deste modo, propõe-se a seguinte missão: *“A missão da Sniper traduz-se na satisfação do cliente através da vivência de experiências únicas, do empenho de toda a equipa, com adrenalina e diversão, garantindo sempre a sua segurança.”*

Visão

A par da missão, o Parque não tem uma visão definida, ou pelo menos oficial. Deste modo, dada a elevada preocupação pela segurança e bem-estar dos clientes, o respeito pelas regras das actividades e o conhecimento técnico das mesmas é proposta a seguinte visão: *“O Parque Aventura Sniper tem como visão ser a empresa de referência a nível nacional de desporto aventura”.*

Slogan

O *slogan* é apelativo e provocador. É de fácil memorização por rimar e fazer pensar quem o lê. Assim, propõe-se que se mantenha tal como está: *“Quando foi a última vez que fez algo pela primeira vez?”*. Para além disso, existe uma “palavra de ordem” que pode funcionar como um *“sub-slogan”*: *“Atreva-se”*, é o estímulo final para provocar o cliente.

Valores

Os valores são muito importantes, pois é a partir deles que se define a cultura de uma empresa. Não podem ser demasiados, pois dificultarão a sua memorização. Desta forma, são propostos três valores essenciais:

Profissionalismo é incutido em todas as formações dos colaboradores. Desde o conhecimento técnico de cada actividade, ao zelo pela segurança até à animação, o colaborador da Sniper está habilitado para proporcionar uma boa estadia ao cliente. A atenção aos pormenores faz com que a experiência do cliente se torne única por um lado e faz com que a empresa cresça de uma forma sustentável, por outro.

Diversão é garantida no PAS. Com uma panóplia de actividades e com a qualidade do material, das instalações e dos colaboradores, a solução é deixar-se envolver e aproveitar a adrenalina. Atreva-se e divirta-se!

Segurança é um factor fundamental para que uma boa tarde na companhia de amigos corra bem. Sendo actividades de aventura, que incluem algum risco (também por isso sejam mais excitantes) é necessário ter todas as condições para precaver acidentes. Os campos de *paintball* estão devidamente isolados e identificados, o material é constantemente verificado e as instalações estão em permanente manutenção para proporcionar a melhor experiência possível ao cliente.

- **Escolha de Canais**

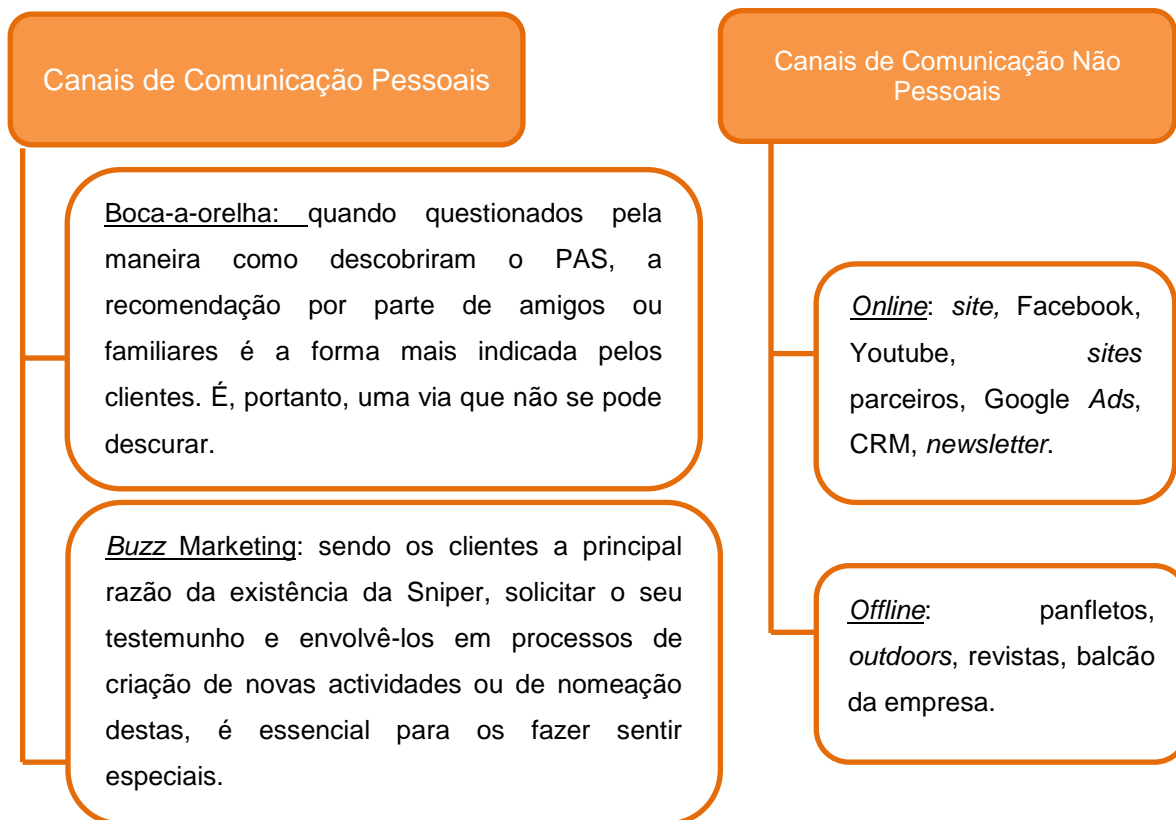


Tabela 6 - Tabela resumo da proposta de planeamento da comunicação.

Acção	Suporte	Prazo Comunicação	Prazo do evento	Orçamento	Recursos	Público
Passatempo Dia dos Reis	Exclusivo FB	2 a 5 de Janeiro	6 de Janeiro	30€	1 Pessoa para monitorizar FB	Particular
Promoção do Dia de S. Valentim	Online, suporte A4	De 1 a 14 de Fevereiro	14 de Fevereiro	140 €	2 pessoas: 1 para FB outra para o restante	Particular
Promoção de Carnaval	Online, suporte A4	Duas semanas antes da 3ª-feira de Carnaval	Terça-feira de Carnaval	100€	2 pessoas: 1 para FB outra para o restante	Particular
Promoção do Dia da Mulher	Online, suporte A4	De 27 de Fevereiro a 8 de Março	8 de Março	90 €	2 pessoas: 1 para FB outra para o restante	Particular
Promoção do Dia do Pai	Online, suporte A4	De 9 a 19 de Março	19 de Março	100 €	2 pessoas: 1 para FB outra para o restante	Particular
Passatempo Páscoa	Exclusivo FB	Duas semanas antes do Domingo de Páscoa	Segunda-feira a seguir à Páscoa	100 €	1 Pessoa para monitorizar FB	Particular

Tabela 7 - Continuação da tabela anterior.

Acção	Suporte	Prazo Comunicação	Prazo do evento	Orçamento	Recursos	Público
Promoção do Dia 25 de Abril	Online, suporte A4	De 15 a 25 de Abril	25 de Abril	100 €	2 pessoas: 1 para FB outra para o restante	Particular
Promoção do Dia do Trabalhador	Online, suporte A4	De 16 Abril a 5 de Maio	De 1 a 8 de Maio	190 €	2 pessoas: 1 para FB outra para o restante	Empresas
Promoção do Dia da Mãe	Online, suporte A4	10 Dias antes do primeiro domingo de Maio	Primeiro Domingo de Maio	100 €	2 pessoas: 1 para FB outra para o restante	Particular
Promoção do Dia da Criança	Online, suporte A4	De 20 de Maio a 1 de Junho	1 de Junho	100 €	2 pessoas: 1 para FB outra para o restante	Particular / Escolas
Passatempo Dia de Portugal	Exclusivo FB	De 2 a 10 de Junho	10 de Junho	80 €	1 Pessoa para monitorizar FB	Particular
Promoção Granada	Online, suporte A4	10 Dias antes do dia escolhido	Dia escolhido	100 €	2 pessoas: 1 para FB outra para o restante	Particular / Empresas / Escolas
Passatempo de Natal	Exclusivo FB	De 15 a 25 de Dezembro	26 de Dezembro	100 €	1 Pessoa para monitorizar FB	Particular
Distribuição de Panfletos	Instalações PAS	Todo o ano	Valor da impressão + deslocações	1 pessoa para os colocar no balcão	4 a 5 pessoas para realizar a distribuição	Particular
	Escolas	Semana anterior aos 3 períodos de férias (Natal, Páscoa, Verão)				Escolas
	Parques Estacionamento	Janeiro, Fevereiro, Outubro e Novembro				Empresas
<i>Merchandising</i>	Instalações PAS; divulgação FB	Todo o ano		900€ (Valor inicial)	1 pessoa para realizar o pedido	Particular / Empresas / Escolas
Evento Rádio Comercial	Online e rádio	Mês de Outubro		3040 €	Toda a Equipa fixa	Particular / Empresas / Escolas
Projecto Escolas	Contacto comercial	Ano lectivo		-	1 pessoa	Escolas
Google Ads	Online	Todo o ano		1000€	1 pessoa	Particular / Empresas / Escolas
Newsletter	Online	Quinzenal, um mês antes do aniversário e no dia de aniversário		-	1 pessoa	Particular
CRM	Online, telefónico	Todo o ano		-	2 pessoas	Empresas / Escolas
Total		-		6310 €		
Total	Sem publicidade em rádio, pois não será feita todos os anos			3270 €		

Tabela 8 - Calendarização do plano de comunicação.

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Passatempo dia dos Reis												
Promoção S. Valentim												
Promoção Carnaval												
Promoção Dia da Mulher												
Promoção Dia do Pai												
Passatempo Páscoa												
Promoção 25 Abril												
Promoção Dia Trabalhador												
Promoção Dia Mãe												
Promoção Dia Criança												
Passatempo Dia Portugal												
Passatempo Natal												
Promoção Granada												
Distribuição Panfletos PAS												
Distribuição Panfletos Escolas												
Distribuição Panfletos Parques Estaciona.												
Evento Rádio Comercial												
Projecto Escolas												
Dia Desporto												
Merchandising												
Google Ads												
Redes Sociais												
CRM												
Newsletter												

- **Passatempos**

Passatempo Dia dos Reis

O Dia dos Reis não é feriado, no entanto é um dia associado ao fim da época natalícia.

As regras poderão ser alteradas todos os anos. Este passatempo será exclusivo do Facebook: para se poder participar é necessário gostar da página (gerando maior tráfego) e escrever uma frase tendo em conta o enunciado dado. Terá como suporte um anúncio no Facebook uma semana antes do Dia dos Reis.

A resposta mais original será a vencedora. Os prémios serão a realização de actividades: o primeiro prémio seria Pontes de Cordas para duas pessoas, o segundo seria apenas para uma pessoa e o terceiro seria um desconto no *paintball*.

Como exemplo de enunciados, é proposto:

Se fosse Rei por um dia, qual era a lei mais radical que inventava?

Se lhe calhasse a fava do bolo-rei quem é que escolheria para fazer slide?

Quem é quem: os monitores mascarar-se-iam de reis magos e os clientes tinham de adivinhar quem era quem.

Passatempo da Páscoa

Como a Páscoa é uma época de férias escolares, é uma boa altura para convidar as famílias a visitarem o Parque através de um passatempo.

As regras poderão ser alteradas todos os anos. Este passatempo será exclusivo do Facebook: para se poder participar é necessário gostar da página (gerando maior tráfego) e escrever uma frase tendo em conta o enunciado dado. Terá como suporte um anúncio no Facebook duas semanas antes do domingo de Páscoa.

A resposta mais original será a vencedora. O prémio será a oferta do fato de Coelho no jogo de *paintball*. O segundo e terceiro lugar receberiam uma lembrança do PAS, como uma fita para telemóvel ou um mosquetão pequeno, a levantar nas instalações da empresa no máximo de duas semanas após o anúncio dos vencedores.

Como exemplo de enunciados, é proposto:

Onde esconderia os ovos da Páscoa no PAS?

Que figura publica gostaria de ver vestido de Coelho e porquê?

Quem é quem: um monitor mascarar-se-ia de Coelho com máscara de *paintball* e os participantes teriam de adivinhar quem era.

Passatempo Dia de Portugal

O Dia de Portugal ou de Dia de Camões comemora-se a 10 de Junho. Pela representatividade do dia, é apropriado para promover o Percorso Pedestre aos Fortes da Ajuda Grande.

As regras poderão ser alteradas todos os anos. Este passatempo será exclusivo do Facebook: para se poder participar é necessário gostar da página (gerando maior tráfego) e escrever uma frase tendo em conta o enunciado dado. Terá como suporte um anúncio no Facebook duas semanas antes do dia 10 de Junho.

A resposta mais original será a vencedora. O prémio será a oferta da inscrição no percurso para o vencedor e até três amigos. O segundo lugar terá como prémio oferta de 50% de desconto e o terceiro a oferta do almoço. O percurso estará dependente da disponibilidade do Parque para o realizar.

Como exemplos de enunciados, é proposto:

Se fossemos novamente invadidos, quem escolheria para liderar a nossa defesa e porquê?

“*Ficou a ver navios*” é uma expressão que surgiu na altura das invasões francesas. Qual é a sua história?

Passatempo de Natal

A época Natalícia coincide com férias escolares e é uma oportunidade para apelar às actividades em família.

As regras poderão ser alteradas todos os anos. Este passatempo será exclusivo do Facebook: para se poder participar é necessário gostar da página (gerando maior tráfego) e escrever uma frase tendo em conta o enunciado dado. Terá como suporte um anúncio no Facebook duas semanas antes do dia 25 de Dezembro.

A resposta mais original será a vencedora. O prémio será oferta de pontes de cordas para a família (pais e filhos). O segundo prémio será um desconto de 50% no *paintball* (sessão individual) e o terceiro será oferta de tiro com arco.

Como exemplos de enunciados, é proposto:

Escrever uma frase a explicar porque é que o Pai Natal é radical;

Enviar uma fotografia de um Pai Natal radical;

Explicar porque é que a família do participante merece ganhar o primeiro prémio;

Qual é o presente mais radical que deseja este ano.

- **Promoções**

Promoção de S. Valentim

O Dia de S. Valentim é comemorado a 14 de Fevereiro. Em Portugal existe a tradição de casais de namorados fazerem ou oferecerem algo à sua cara-metade.

O Parque fará uma promoção exclusiva para casais. No dia 14 de Fevereiro, o casal que se dirigir às instalações do PAS só paga uma inscrição para pontes de cordas, a outra é oferta.

Esta promoção será divulgada essencialmente *online*: no site, com destaque na primeira página, no Facebook – tanto no mural, como em anúncio – *newsletter* e *email* para os colaboradores não-fixos. Em termos de *offline*, haverá um suporte promocional A4 no balcão a informar da promoção.

Em todas as plataformas, será comunicado duas semanas antes do dia 14 de Fevereiro.

Promoção de Carnaval

O Carnaval apesar de não ser feriado é, normalmente, comemorado como tal. Esta promoção tem efeito no dia de Carnaval, terça-feira, no entanto, caso seja um ano em que o governo decreta que não há tolerância de ponte, será antecipado para o fim-de-semana de Carnaval.

O Parque fará um desconto de 50% no *paintball* para grupos superiores a 10 pessoas, inclusive. No entanto, o grupo terá de vir mascarado para poder usufruir do desconto. Para além disso, os clientes terão de realizar marcação prévia.

Esta promoção será divulgada essencialmente *online*: no site, com destaque na primeira página, no Facebook – tanto no mural, como em anúncio – *newsletter* e *email* para os colaboradores não-fixos. Em termos de *offline*, haverá um suporte promocional A4 no balcão a informar da promoção.

Em todas as plataformas, será comunicado duas semanas antes da Terça-Feira de Carnaval.

Promoção do Dia da Mulher

O Dia da Mulher, ainda que não seja feriado, é comemorado a 8 de Março.

Normalmente existem acções de rua como a oferta de flores às mulheres e as empresas reservam algo de especial para elas (promoções e ofertas, por exemplo).

O Parque oferece uma t-shirt a todas as mulheres que se inscreverem para o Dia da Mulher. Metade das inscrições realizadas reverterão a favor de uma instituição de cancro da mama. Caso o dia 8 de Março calhe durante a semana, esta promoção será realizada no fim-de-semana seguinte. Para além disso, os clientes terão de realizar marcação prévia.

Esta promoção será divulgada essencialmente *online*: no site, com destaque na primeira página, no Facebook – tanto no mural, como em anúncio – *newsletter* e *email* para os colaboradores não-fixos.

Em termos de *offline*, haverá um suporte promocional A4 no balcão a informar da promoção. Como tem uma vertente de solidariedade social, será comunicado a canais de televisão, como a SIC Mulher.

Em todas as plataformas, será comunicado duas semanas antes do dia 8 de Março.

Promoção do Dia do Pai

O Dia do Pai, ainda que não seja feriado, é comemorado a 19 de Março. A tradição diz que os filhos devem oferecer ou fazer alguma coisa especial com o seu pai nesse dia.

O Parque fará uma promoção exclusiva para pais e filhos. No dia 19 de Março, a família que se dirigir às instalações do PAS tem uma inscrição gratuita para pontes de cordas – o pai paga as inscrições aos filhos e o Sniper paga a dele. Caso o dia 19 de Março calhe durante a semana, esta promoção será realizada no fim-de-semana seguinte.

Esta promoção será divulgada essencialmente *online*: no site, com destaque na primeira página, no Facebook – tanto no mural, como em anúncio – *newsletter* e *email* para os colaboradores não-fixos.

Em termos de *offline*, haverá um suporte promocional A4 no balcão a informar da promoção.

Em todas as plataformas, será comunicado 10 dias antes do dia 19 de Março.

Promoção do Dia 25 de Abril

O Dia 25 de Abril é um feriado que simboliza o fim da ditadura salazarista. Neste dia comemora-se, principalmente, a democracia na República Portuguesa.

O Parque fará um desconto de 50% no *paintball* para grupos superiores a 10 pessoas, inclusive. No entanto, o grupo terá de trazer um cravo para poder usufruir do desconto. Para além disso, os clientes terão de realizar marcação prévia. Esta promoção só é válida no dia 25 de Abril.

Esta promoção será divulgada essencialmente *online*: no site, com destaque na primeira página, no Facebook – tanto no mural, como em anúncio – *newsletter* e *email* para os colaboradores não-fixos.

Em termos de *offline*, haverá um suporte promocional A4 no balcão a informar da promoção.

Desta forma, o Em todas as plataformas, será comunicado duas semanas antes do dia 25 de Abril.

Promoção do Dia do Trabalhador

O Dia do Trabalhador é feriado nacional e comemora-se a 1 de Maio. Normalmente existem comemorações, algumas vezes políticas, ao longo do país.

O Parque fará uma semana de promoção exclusiva para empresas. As empresas que marcarem *Team Building's* para a semana de 1 a 8 de Maio terão 30% de desconto por pessoa. A promoção só é válida para grupos superiores a 10 pessoas, inclusive, e está sujeita a marcação prévia.

Esta promoção será divulgada *online*: no site, com destaque na primeira página, no Facebook – tanto no mural, como em anúncio – *newsletter* e *email* para os colaboradores não-fixos.

Em termos de *offline*, haverá um suporte promocional A4 no balcão a informar da promoção. Para além disso, haverá contactos comerciais no mínimo um mês antes da semana promocional.

Em todas as plataformas, será comunicado três semanas antes do dia 1 de Maio.

Promoção do Dia da Mãe

O Dia da Mãe, ainda que não seja feriado, é comemorado no primeiro Domingo de Maio. A tradição diz que os filhos devem oferecer ou fazer alguma coisa especial com a sua mãe nesse dia.

O Parque fará uma promoção exclusiva para mães e filhos. No primeiro Domingo de Maio, a família que se dirigir às instalações do PAS tem uma inscrição gratuita para pontes de cordas – a mãe paga as inscrições aos filhos e o Sniper paga a dela. Esta promoção só é válida no Domingo do Dia da Mãe.

Esta promoção será divulgada essencialmente *online*: no site, com destaque na primeira página, no Facebook – tanto no mural, como em anúncio – *newsletter* e *email* para os colaboradores não-fixos.

Em termos de *offline*, haverá um suporte promocional A4 no balcão a informar da promoção.

Em todas as plataformas, será comunicado duas semanas antes do primeiro Domingo de Maio.

Promoção do Dia da Criança

O Dia da Criança, apesar de não ser feriado, é comemorado a 1 de Junho. Normalmente, oferece-se algo às crianças neste dia.

O Parque oferece uma t-shirt a todas as crianças que se inscreverem para o Dia da Criança. Metade das inscrições realizadas reverterão a favor de uma instituição de solidariedade social.

Caso o dia 1 de Junho calhe durante a semana, esta promoção será realizada no fim-de-semana seguinte. Para além disso, os clientes terão de realizar marcação prévia.

Esta promoção será divulgada essencialmente *online*: no site, com destaque na primeira página, no Facebook – tanto no mural, como em anúncio – *newsletter* e *email* para os colaboradores não-fixos. Em termos de *offline*, haverá um suporte promocional A4 no balcão a informar da promoção. Como tem uma vertente de solidariedade social, será comunicado a canais de televisão, como a SIC ou TVI.

Em todas as plataformas, será comunicado duas semanas antes do dia 1 de Junho.

Promoção Granada

Esta promoção foi pensada para feriados religiosos ou algum acontecimento que não tenha sido previsto no planeamento. É, portanto, uma promoção de “reserva”, a ser utilizada quando o movimento está mais parado.

O Parque oferece 50% de desconto nas inscrições para as pontes de cordas, bem como uma fita para o telemóvel com o nome do PAS.

Esta promoção será divulgada essencialmente *online*: no site, com destaque na primeira página, no Facebook – tanto no mural, como em anúncio – *newsletter* e *email* para os colaboradores não-fixos.

Em termos de *offline*, haverá um suporte promocional A4 no balcão a informar da promoção.

Em todas as plataformas, será comunicado duas semanas antes do dia designado para a Promoção Granada.

- **Merchandising**

Sendo uma empresa de desportos de aventura, é importante que os seus clientes relembrem os bons momentos que viveram no PAS. Deste modo, é sugerido que, para além de criar uma linha de *merchandising* (já existem alguns produtos, ainda que poucos) se comunique que existem e que se insista na sua venda. São propostos alguns artigos:

Tabela 9 - Tabela de produtos de Merchandising.

100 Unidades			Custo		Venda		Lucro
Valores em €	Unidade	Total	Unidade	Total			-
Porta-chaves	0,25	25	1,50	150			125
Pins	0,25	25	1	100			75
T-shirts	3,08	308	10	1000			692
Porta Cartões	1,20	120	(para oferecer às empresas, por exemplo)				Total: 892 (-120=772)

- **Distribuição de Panfletos**

É essencial existir uma integração das acções *online* com as acções *offline*. E as acções *offline* continuam a ser importantes na divulgação de uma empresa. Por isso, propõe-se que se continue com a distribuição de panfletos, essencialmente em três zonas:

Parque de Estacionamento

Atinge um público mais geral. Ao colocar um panfleto no vidro do carro, sabemos que pelo menos o condutor tem no mínimo 18 anos. Para além disso, pode-se atingir pais, professores, empresários. A distribuição será em Janeiro, Fevereiro, Outubro e Novembro, pois são meses menos agitados. Apesar de Dezembro também ser, haverá distribuição nas escolas.

Escolas

Distribuir panfletos à porta das universidades poderá ser muito útil, pois os alunos encontram-se na faixa etária desejada. No caso de escolas básicas e secundárias será solicitada a entrega dos panfletos apenas aos professores. As distribuições ocorreriam uma semana antes de todas as férias escolares (Natal, Páscoa e férias de Verão).

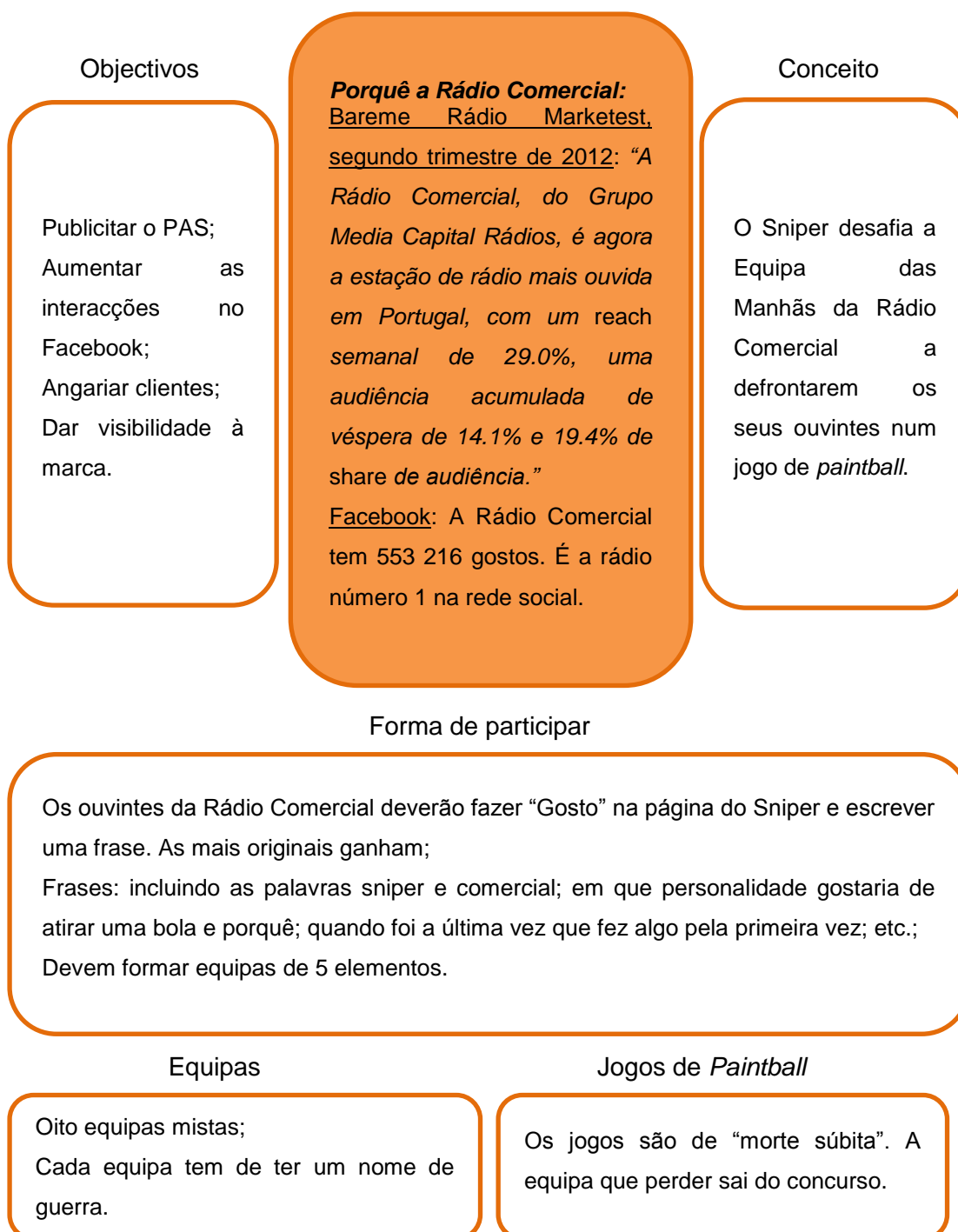
Instalações do Parque Aventura Sniper

Estes folhetos não serão tanto para dar a conhecer a empresa, mas sim, algum programa novo ou que se queira dar destaque. Os clientes poderão levar e dar a amigos, por exemplo. Estarão sempre disponíveis no balcão e na recepção ao longo de todo o ano.

A distribuição de panfletos está sujeita à regulamentação própria de cada Câmara Municipal sobre publicidade nos espaços exteriores, por isso, antes de decidir qual a zona a actuar, será importante averiguar a legislação em vigor da área em questão. Assim, cada caso deverá ser analisado individualmente.

- **Evento Rádio Comercial**

Este evento seria uma acção *offline* com integração no *online*. É uma maneira diferente de fazer publicidade na rádio. Em vez de ser um *spot* tradicional é proposto um concurso onde exista interacção com a rádio, os ouvintes e clientes do PAS.³²



³² Bareme Rádio Marketest, <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~19ea.aspx>, consultado a 29-07-2012.

Duração do concurso

De 3 a 29 de Outubro;

Sábado, 8: 4 equipas, 2 jogos (A,B) (C,D) As 2 equipas vencedoras jogam outra vez;

Sábado, 15: 4 equipas, 2 jogos (E,F) (G,H) As 2 equipas vencedoras jogam outra vez;

Sábado, 22: 4 equipas, 2 jogos (A,F) (G,D) As 2 equipas vencedoras jogam outra vez;

Domingo, 23: 2 equipas, 1 jogo (A,G) A equipa vencedora joga contra a Comercial;

Sábado, 29: Ouvintes VS Comercial.

Condições no Sniper

Ter uma pessoa sempre no Facebook a acompanhar/responder questões da campanha;

Alterar todos os logótipos antigos para o novo:

- . Coletes de protecção;

- . Placas na recepção;

- . Telas (com o slogan na parede do balneário e outra na área de convívio).

Condições Extraordinárias

Nos dias dos jogos, os monitores devem usar t-shirts estampadas com o logo e a dizer "Monitor";

Dar t-shirts coloridas e estampadas com o logo às equipas;

Vão ser tiradas fotografias e vídeos e quanto mais o logo aparecer, melhor.

Para além disso, as pessoas vão usá-las noutras situações e sempre que a vestirem vão lembrar-se e falar do concurso.

Custos do concurso

9 Equipas, com 5 elementos cada. Inscrição a 15€ = 675€

300 Bolas por elemento = 18€, por equipa = 90€, por jogo = 180€

7 Jogos = 1260€

1260+675 = 1935€

+ Custos acrescidos (t-shirts, mudança de logos, telas, monitores...)

Se for realizado um *spot* de 20 segundos, a passar durante 4 semanas, no período das 6 às 10 da manhã e das 17 às 21 horas, a preço de tabela, seria:

Período da manhã: 420€ x 4 = 1680€

Período da tarde: 340€ x 4 = 1360€

1680+1360 = 3040€ + Custos de gravação do *spot*

- **Escolas**

Algumas escolas têm definido no seu ano lectivo um dia ou uma semana dedicada ao Desporto. Seria interessante marcar presença nessas semanas (há actividades que podem ser praticadas em segurança no recinto de uma escola, como por exemplo, o confronto laser). Assim, existiria uma aproximação aos professores e seria exemplificado como seria um dia no PAS com o programa de Escolas.

Para tal, seria necessário contactar comercialmente as escolas logo no início do ano lectivo para solicitar a planificação destas semanas.

As deslocações seriam anunciadas e publicadas no Facebook e Youtube.

- *Projecto para trabalhar Escolas*

Objectivos: Preencher os programas Escolas e Campos de Férias. Angariar e fidelizar clientes dos 6 aos 18 anos.

Alvos: Abordando as escolas, existem essencialmente três tipos de consumidor com quem vamos falar: escolas (professores), campos de férias (pais) e particulares (crianças). Os critérios de escolha das escolas são: serem privadas (à partida os pais têm um nível de rendimento elevado) e proximidade geográfica.

Contacto comercial: é fundamental para estabelecer relações com as instituições.

- a. **Objectivo:** realizar protocolos com escolas.
- b. **Protocolo:** Série de benefícios entre a escola e o PAS. Quatro condições fundamentais:
 - i. Desconto na inscrição no Campo de Férias mediante apresentação do cartão de aluno (não acumulável com outras promoções em vigor);
 - ii. Garantir actividades da escola no PAS ao longo do ano lectivo;
 - iii. Poder participar na semana do desporto da escola (quando aplicável);
 - iv. Possibilidade de realizarem a viagem de finalistas no PAS.

Estas acções serão divididas em 3 fases, sendo que só terão efeito para o próximo ano lectivo (a começar em Setembro 2012):

Primeira Fase (Setembro/Outubro): Contactar escolas já clientes, mesmo que não sejam privadas. Como já conhecem o PAS, à partida terão maior receptividade ao protocolo.

Segunda Fase (Janeiro/Fevereiro): Contactar escolas privadas ainda da área da Grande Lisboa.

Terceira Fase (Setembro/Outubro 2013): Contactar escolas privadas fora da área da Grande Lisboa. Devem ser contactadas só no próximo ano porque acresce o custo de contacto (caso seja necessária alguma deslocação) e já se tem noção da receptividade das outras escolas em relação a este tipo de protocolos.

- **Online**

Redes Sociais

As redes sociais serão fundamentais para comunicar com o cliente.

Propõe-se um exemplo de calendarização semanal para os *posts* do Facebook na tabela 10. Os conteúdos são apenas sugestões e servem como guias de publicações e devem ser realizados semanalmente e adaptados a cada período comunicacional (adequar se há promoções ou passatempos).

Deverá haver uma integração do Youtube no Facebook. Sempre que possível dever-se-á criar vídeos das actividades do Parque e colocá-los na sua conta. Posteriormente serão publicados no Facebook.

De modo a auxiliar as publicações ao fim-de-semana (são as folgas semanais dos colaboradores fixos) propõe-se que se utilize o Hootsuite, ferramenta de gestão de redes sociais que permite agendar publicações.

Para além das publicações diárias no mural, será necessário calendarizar os anúncios ou histórias patrocinadas do Facebook. No entanto, podem e devem ser alteradas consoante o impacto que tenham. Caso os objectivos se cumpram rapidamente, pode-se fazer uma campanha mais curta e anunciar apenas no mural, ou seja, se primeiramente foi previsto um anúncio para 10 dias, pode ser apenas realizado em 3. É necessário um acompanhamento diário e constante para poder adequar o investimento e o retorno, pois deverão ser testados pelo menos 4 anúncios durante um dia para descobrir qual o mais apelativo.

Os preços apresentados são apenas indicativos, tendo sido utilizado um valor de referência para 10€/dia, apresentados na tabela 11.

Tabela 10 - Exemplo de planificação semanal das publicações no mural do Facebook.

Exemplo de Planificação		N.º posts		
Audiência Particulares Empresas Escolas	Segunda	N.º Posts		
		Post 1	Post 2	Post 3
	Faixa horária	09:15	13:00	17:20
	Conteúdo	Perguntar como foi o fim-de-semana.	Mostrar como foi o fim-de-semana no PAS.	Desporto de aventura.
	Tipo de post	Texto	Fotografia	Vídeo
Audiência Particulares Empresas Escolas	Terça	N.º Posts		
		Post 1	Post 2	Post 3
	Faixa horária	09:15	13:00	17:20
	Conteúdo	Fotografia caricata.	Completar frase.	Referência a uma actividade.
	Tipo de post	Fotografia	Texto	Fotografia
Audiência Particulares Empresas Escolas	Quarta	N.º Posts		
		Post 1	Post 2	Post 3
	Faixa horária	09:15	13:00	17:20
	Conteúdo	Desporto de aventura.	Fotografia caricata.	Referência a uma promoção.
	Tipo de post	Vídeo	Fotografia	Fotografia
Audiência Particulares Empresas Escolas	Quinta	N.º Posts		
		Post 1	Post 2	Post 3
	Faixa horária	09:15	13:00	17:20
	Conteúdo	Referência a uma actividade.	Sugestão para o fim-de-semana.	Completar frase.
	Tipo de post	Fotografia	Vídeo	Texto
Audiência Particulares Empresas Escolas	Sexta	N.º Posts		
		Post 1	Post 2	Post 3
	Faixa horária	09:15	13:00	17:20
	Conteúdo	Referência a uma promoção.	Referência à temperatura para o fim-de-semana.	Sugestão para o fim-de-semana.
	Tipo de post	Fotografia	Imagem	Vídeo
Audiência Particulares Empresas Escolas	Sábado	N.º Posts		
		Post 1	Post 2	Post 3
	Faixa horária	11:00	15:00	20:00
	Conteúdo	Desejar um bom fim-de-semana.	Completar frase.	Referência a uma actividade.
	Tipo de post	Vídeo	Texto	Fotografia
Audiência Particulares Empresas Escolas	Domingo	N.º Posts		
		Post 1	Post 2	Post 3
	Faixa horária	11:00	15:00	20:00
	Conteúdo	Completar frase.	Fotografia caricata.	Motivação para a semana.
	Tipo de post	Texto	Fotografia	Vídeo

Tabela 11 - Planeamento de anúncios do Facebook.

Acção	Duração do anúncio	Custo Associado
Passatempo Reis	De 2 a 5 de Janeiro	30 €
Promoção S. Valentim	De 1 a 14 de Fevereiro	140 €
Promoção Carnaval	Duas semanas antes da 3ª-feira de Carnaval	100€
Promoção Mulher	De 27 de Fevereiro a 8 de Março	90 €
Promoção Pai	De 9 a 19 de Março	100 €
Passatempo Páscoa	Duas semanas antes do Domingo de Páscoa	100 €
Promoção 25 Abril	De 15 a 25 de Abril	100 €
Promoção Trabalhador	De 16 Abril a 5 de Maio	190 €
Promoção Mãe	10 Dias antes do primeiro domingo de Maio	100 €
Promoção Criança	De 20 de Maio a 1 de Junho	100 €
Passatempo Portugal	De 2 a 10 de Junho	80 €
Promoção Granada	10 Dias antes do dia escolhido	100 €
Passatempo Natal	De 15 a 25 de Dezembro	100 €
Total	Investimento de um ano civil	1330 €

Google Ads

O Google Ads será uma ferramenta a utilizar 356 dias por ano. Desta forma, se 100€ rendem aproximadamente 5 semanas, o investimento anual seria de **1040€**.

Terá de se coordenar as expressões de pesquisa a utilizar. Podem utilizar-se várias ao mesmo tempo e para públicos diferentes. Propõe-se a tabela 12.

Tabela 12 - Planeamento do Google Ads durante um ano civil.

Período de tempo	Público-Alvo	Expressões
Janeiro – Fevereiro	Particulares	"Paintball"; "desporto aventura"; "confronto de laser"; "laser tag"; "festa de aniversário"; "despedida de solteiro";
Fevereiro – Abril	Escolas	"Viagem(ns) de finalistas"
Março – Julho	Particulares/Escolas	"Campos de férias"; "colónia de férias"
Agosto - Outubro	Particulares	"Paintball"; "desporto aventura"; "confronto de laser"; "laser tag"; "festa de aniversário"; "despedida de solteiro";
Setembro - Dezembro	Empresas	"Team building"; "incentivos para empresas"; "jantar de natal para empresas"

Newsletter

A *newsletter* é uma forma fácil, rápida e acessível de comunicar novidades aos clientes.

É sugerido que se mantenha o envio das três *newsletters* (quinzenal, um mês antes do aniversário e no dia do aniversário).

A partir de Março deverá enviar-se uma especial para os pais que já tenham inscrito os filhos nos Campos de Férias de anos anteriores de forma a informá-los das novidades do ano presente.

Porém, é necessário que se automatize o seu envio, ou seja, mesmo que um aniversário coincida com o fim-de-semana, não deverá de deixar de receber a *newsletter* só porque é a folga dos colaboradores de semana. Assim, será necessário programar o CRM para otimizar estes envios.

Acções Comerciais (CRM)

Para otimizar o CRM os contactos a realizar devem ser, para além dos particulares, dirigidos principalmente a escolas e empresas.

O que se propõe são períodos de comunicação comercial mais intensivos para um determinado público-alvo, como se pode ver na tabela 13, nunca descurando os outros grupos.

Tabela 13 - Planeamento CRM.

Período de Comunicação	Público - Alvo
Dezembro - Maio	Empresas
Junho, Setembro - Dezembro	Escolas
Todo o ano	Particulares

- **Métricas**

O plano apresentado será posto em prática pela equipa fixa. Uma divisão de tarefas adequada às competências de cada colaborador, com a supervisão do responsável da empresa, será essencial numa primeira fase de implementação do plano. Para comprovar que o plano de comunicação proposto é eficaz, é necessário definir algumas métricas para comparar as diferentes fases do plano. Assim sendo, as métricas gerais serão o número de clientes por mês e fazer com que o mesmo cliente vá ao PAS, no mínimo, duas vezes por ano (registado no CRM). Ainda assim, será importante definir métricas específicas:

Facebook: o *Talking About* é a métrica utilizada – número de fãs da página, “gostos” nas publicações, comentários e partilhas de conteúdo. Para além disso, é importante que os fãs sejam realmente clientes do PAS ou que os clientes do PAS se tornem fãs da página.

Youtube: as métricas utilizadas serão o número de seguidores do canal, o número de visualizações, número de comentários e número de partilhas dos vídeos.

Google Ads: o Google Ads disponibiliza métricas específicas como, por exemplo, o número de visitas ao *site* através do anúncio.

Passatempos e Promoções: como a sua divulgação tem uma vertente *online*, será pertinente analisar o *Talking About* com a quantidade de pessoas que aderiram. Será importante definir um número indicativo para cada evento. Caso esse número seja ultrapassado, recebe uma avaliação positiva.

Merchandising: deve-se estabelecer um valor padrão de vendas – por exemplo, 500€ - e caso seja ultrapassado, recebe uma avaliação positiva. Posteriormente, os valores podem ser comprados mensalmente e verificar os meses mais rentáveis.

Distribuição de panfletos: não existe uma métrica tão linear como as ferramentas *online* para medir a eficácia ou efeito dos panfletos. Contudo, existem duas possibilidades: primeiro, perguntar aos clientes se alguma vez viram ou receberam um panfleto do PAS e segundo, colocar um apelo no panfleto para que este seja apresentado no balcão da empresa (a troco de um brinde, por exemplo) e contabilizar quantas unidades são devolvidas.

Evento Rádio Comercial: verificar o *buzz* criado em volta do evento no mundo *online*, especialmente o *Talking About* no Facebook; comparar o fluxo de clientes após o evento com anos anteriores no mesmo período de tempo.

Escolas e Empresas: através do CRM, aumentar o número de escolas e empresas a visitarem o PAS, bem como verificar quantas repetem a visita em anos posteriores. Estabelecer um número padrão e caso seja ultrapassado, recebe uma avaliação positiva.

Newsletters: de momento, o CRM não está programado com funcionalidades que permitam saber, por exemplo, quantas *newsletters* foram lidas ou que hiperligações foram mais acedidas. Contudo, é possível programá-lo para que o faça e será uma mais-valia. De momento, a empresa sabe qual o retorno das *newsletters* quando algum cliente responde a um envio com o intuito de marcar uma actividade.

A medição de resultados em comunicação é um tema controverso entre os teóricos, uma vez que não existe um método totalmente eficaz. Para minimizar a margem de erro, será necessário relacionar as métricas do retorno de comunicação com os dados das vendas de períodos homólogos, elaborando gráficos comparativos com os vários indicadores disponíveis. Sendo as tarefas de comunicação divididas por toda a equipa, cada elemento deverá apresentar um relatório trimestral apresentando os resultados obtidos na sua área de responsabilidade para depois se proceder ao cruzamento de dados.

Sugere-se também que se mantenham os inquéritos de satisfação ao cliente para fazer um acompanhamento contínuo de modo a perceber quais as plataformas de comunicação mais relevantes. Numa última instância, comparar o fluxo de clientes num dado período de tempo com o mesmo período de anos anteriores será importante para averiguar a influência do plano de comunicação proposto.

Conclusão

O lazer atravessou diversas fases ao longo dos tempos. Antes confundido com tempo livre, o pós-modernismo definiu-o como uma parte do tempo livre, um tempo dedicado ao indivíduo e à descoberta de si mesmo.

A evolução da sociedade tornou a vida laboral dos seus cidadãos mais sedentária, privada de emoções fortes ou, pelo menos, de esforços físicos e consequentemente de libertação de *stress*.

Uma das formas que os indivíduos encontraram para sair da rotina, para se desinibirem das suas emoções contidas, foi através do lazer e da busca incessante de excitação: procuraram adrenalina.

Nos últimos anos, registou-se um aumento da procura de turismo “alternativo”, isto é, um turismo que não é de massas, um turismo que procura a natureza e a aventura respeitando sempre o local de acolhimento. O desporto de aventura está intrinsecamente associado a este “novo” turismo, pois ambos representam a libertação do indivíduo face à vida urbana.

Prova desta procura é também a proliferação em Portugal de empresas de desportos de aventura. Nas diversas áreas, são várias as modalidades apresentadas para satisfazer a procura de emoções fortes. No entanto, são relativamente recentes e o facto de na sua maioria serem de pequenas dimensões não beneficia o mercado e a inovação, uma vez que não dispõem nem de capital nem de recursos humanos para responderem à procura. Ou será que a procura ainda não é suficiente ao ponto de obrigar estas empresas a crescer?

O PAS tem sido uma empresa empreendedora que aposta na inovação. Com mais maturidade do que muitas das suas concorrentes, foi investindo sustentavelmente em instalações, equipamento e colaboradores. Teve uma evolução financeira positiva e cumpre todos os requisitos legais necessários ao funcionamento de uma empresa desta área. Apostou na diversidade dos seus produtos e garante a segurança de todos eles. É reconhecido pelos seus clientes como sendo “muito bom” a vários níveis e, apesar do número de empresas existentes no mercado, existe apenas uma que merece especial atenção.

Porém, é na comunicação que não está tão à vontade. Não por desvalorizar o papel que esta área desempenha numa organização, pelo contrário, todos os elementos da empresa mostraram-se receptivos a novas ideias e a novos métodos para melhorar a sua imagem comunicativa. Fez acções pontuais e tentou entrar nas redes sociais virtuais; há pouco mais

de um ano percebeu que uma base de dados dos clientes seria fundamental para comunicar com eles.

Esta falha organizacional prende-se então, com o desconhecimento técnico de ferramentas e metodologias de comunicação, da falta de objectivos delineados e falta de calendarização atempada de acções promocionais. Deste modo, a possibilidade de realizar um plano tendo em conta uma empresa real que precisa de orientação nesta área é um grande desafio. Num contexto economicamente adverso, conseguir fidelizar clientes, quer através do bom serviço prestado, quer de um planeamento adequado da comunicação é uma mais-valia para qualquer empresa.

Desta forma, o plano proposto responde à pergunta de partida *quais as estratégias comunicativas a adoptar para angariar e fidelizar clientes, assim como combater a sazonalidade do negócio?* Este plano contribui para a definição da empresa: quem é (missão), para onde vai (visão) e em que acredita (valores). Só sabendo quem é e onde está é que pode ambicionar a evoluir. Com uma vertente essencialmente *online* e com a definição de objectivos e públicos-alvo, acredita-se ser o planeamento adequado às necessidades da empresa em estudo.

Note-se que o proposto para o plano de comunicação não foi substancialmente diferente do que já tinha sido feito noutros anos. Porém, houve a criação de objectivos (logo, existe a possibilidade de medir resultados tendo em conta o esperado, de orientar a estratégia e as decisões consoante as necessidades dos clientes). A sazonalidade do negócio é combatida através de acções promocionais e passatempos em períodos de época baixa. Para além disso, duas das três distribuições de folhetos são feitas também num período mais calmo da empresa. A fidelização passa muito pelo desenvolvimento do CRM e das redes sociais, desde informar regularmente o cliente das novidades até oferecer-lhe oportunidades apenas para os clientes. As grandes acções, como o evento da Rádio Comercial, bem como o boca-a-orelha são fundamentais para angariar novos clientes.

Outra proposta foi a segmentação do público-alvo (direccionar a comunicação para os clientes que interessam ao PAS). Esta segmentação é fundamental, pois a comunicação será focada em particulares, empresas e escolas e assim, o PAS não ficará tão dependente dos particulares. Esta segmentação facilita também a fidelização: é muito mais provável que uma empresa ou uma escola voltem todos os anos (colaboradores e alunos diferentes, por exemplo) do que particulares (é necessário convencer os amigos ou reunir o orçamento).

A calendarização das acções é uma das inovações propostas. Muitas das acções desenvolvidas pelo PAS eram decididas três ou quatro dias antes, não existindo um amadurecimento da ideia, um planeamento da acção e uma comunicação adequada, resultando por vezes em pouca aderência por parte dos clientes. Desta forma, foi proposta uma calendarização anual para se poder comunicar com antecedência, avisar e preparar os próprios colaboradores e alterar algum conceito, se necessário.

Os moldes em que este plano foi criado assentam essencialmente no *online*. Isto deve-se ao facto de a empresa ser pequena: primeiro, é um meio eficaz e mais económico e segundo, é exequível por qualquer colaborador fixo, desde que seja esclarecido dos procedimentos e dos objectivos de cada plataforma. Deste modo, este plano pode criar uma pequena comunidade *online*, composta por clientes ou potenciais clientes que falam entre si, trocam impressões e espalham a palavra.

Como seguimento deste trabalho, seria interessante acompanhar o resultado do plano de comunicação proposto durante um ano. As principais diferenças no plano proposto são a implementação de objectivos, o planeamento/calendarização das acções e o uso de plataformas essencialmente virtuais.

Assim, poderia ser importante perceber tanto a reacção do cliente à ausência de meios *offline* (como *outdoors* ou publicidade em revistas) como à presença em meios *online*, mais acessíveis e imediatos. Seria também pertinente saber em que alturas se poderiam alterar os anúncios do Facebook ou mesmo as expressões de pesquisa do Google Ads.

O cumprimento de objectivos também permitiria perceber se de facto o plano estava bem delineado e calendarizado por um lado, e se tinha sido bem executado, por outro. No fundo, avaliar as diferenças entre o antes e o depois e se de facto é a estratégia mais apropriada para o PAS.

Como complemento a este trabalho de projecto, seria também interessante analisar o perfil de consumidor de lojas de desporto: perceber se de facto realizam actividades físicas ou se, por outro lado, vão a essas lojas por estatuto, conforto dos objectos adquiridos ou por outros motivos que não a prática desportiva. Depois desta conclusão, é pertinente analisar a estratégia de comunicação destas empresas para perceber de que forma apelam ao consumo de adrenalina.

Bibliografia

- Aguilar**, Francis (1967), *Scanning the Business Environment*, New York, NY: Macmillan Co.
- Baldinger**, Allan L. (1996), "Integrated Communication and Measurement: The Case for Multiple Measures" em Thorson, Esther; Moore, Jeri (1996), *Integrated Communication – Synergy of persuasive voices*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., pp. 271-284.
- Barreto**, António (2000), *A situação social em Portugal, 1960-1999*, Volume II, Lisboa: Instituto Ciências Sociais da Universidade de Lisboa.
- Barros**, José da Cunha (2004), *A Projecção do Quotidiano no Turismo e no Lazer*, Lisboa: ISCSP-UTL.
- Bocock**, Robert (1993), *Consumption*, London, Routledge.
- Burgess**, R. G. (1997), *A pesquisa de Terreno – Uma Introdução*, Celta Editora: Oeiras.
- Caillois**, R. (1967), *Les jeux et l'homme*, Paris: Masque et l'Vertige, Gallimard.
- Caldeira**, Filipe (2010), *Programas de fidelidade em hotelaria: o caso Porto Bay*, Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Marketing, Lisboa: ISEG-UTL.
- Campbell**, Colin (2004), "I Shop Therefore I Know that I Am: The Metaphysical Basis of Modern Consumerism", em Ekstrom, Karin M.; Brembeck, Helene (2004), *Elusive consumption*, Oxford: Berg, pp. 27-44.
- Castells**, Manuel (2002), *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura*, Volume I – A Sociedade em Rede. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Corbin**, Alain (2001), *História dos tempos livres: o advento do lazer*, Lisboa: Teorema.
- Corrigan**, Peter (1997), *The Sociology of Consumption*, London: Sage.
- Costa**, J.; **Lino**, L. (1985), "Elementos para uma visão integrada do planeamento de centros de lazer, recreação e desporto", *Ludens*, Volume 9, número 3, pp.23-27.
- Denzin**, N. (1970), *Sociological Methods, a Sourcebook*, London: Butterworths.
- Dickson**, Peter (1997), *Marketing Management*, Fort Worth: Dryden.
- Duncan**, Tom; **Caywood**, Clarke (1996), "The concept, process, and evolution of integrated marketing communication" em Thorson, Esther; Moore, Jeri (1996), *Integrated*

Communication – Synergy of persuasive voices, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., pp.13-34.

Elias, Norbert, **Dunning**, Eric (1992), *A Busca da Excitação*, Lisboa: Difel.

Elliot, Richard (2004), “Making Up People: Consumption as a Symbolic Vocabulary for the Construction of Identity”, em Ekstrom, Karin M.; Brembeck, Helene (2004), *Elusive consumption*, Oxford: Berg, pp. 129-143.

Featherstone, Mike (1991), *Consumer Culture and Postmodernism*, London: Sage.

Frazer-Robinson, John, (2000), *Como fidelizar Clientes*, Lisboa: Expansão.

Ghiglione, Rodolphe; **Matalon**, Benjamin (1995), *O Inquérito, Teoria e Prática*, Oeiras: Celta Editora.

Goleman, Daniel (2000), *Inteligência Emocional*, Lisboa: Temas e Debates.

Gonçalves, A. (2009), *Vertigens, para uma sociologia da perversidade*. Coimbra: Grácio Editor.

Gonçalves, Ana (2009), *Da Sociedade da Informação à Sociedade da Comunicação: o valor da Comunicação Online no quotidiano dos portugueses*, Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Comunicação, Cultura e Tecnologias de Informação, Lisboa: ISCTE.

Hendry, Leo B., et. al. (1996), *Young People's Leisure and Lifestyles*, New York: Routledge.

Kale, S. (2004). “CRM failure and seven deadly sins”, *Marketing Management*, Vol. 13, p. 42-46.

Kitchen, Philip J.; **Pelsmacker**, Patrick De (2004), *Integrated Marketing Communication – A Primer*, New York: Routledge.

Kotler, Philip (1999), *Principles of Marketing*, London: Prentice-Hall Europe.

Lança, Rui (2007), *O Desporto e o Lazer – Uma gestão Integrada*, Lisboa: Caminho.

Lança, Rui (2009), *Animação Desportiva e Tempos Livres – Perspectivas de Organização*, Lisboa: Texto Editores.

Lindon, Denis, et. al. (2004), *Mercator XXI – Teoria e prática do Marketing*, Lisboa: Dom Quixote.

McKim, B. e **Hughes**, A. (2001), “How to measure customer relationship management success”, *Journal of Database Marketing*, Vol.8, No.3, p.224-231.

Miles, Steven (1998), *Consumerism: as a way of life*, London: Sage.

Monteiro, Pedro (2009), *A Implementação de CRM nas Pequenas e Médias Empresas: Um estudo de caso múltiplo em empresas Portuguesas*, Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais, Lisboa: ISEG-UTL.

Moreira, C. D. (2007), *Teorias e Práticas de Investigação*, Lisboa: Edições ISCSP.

Neto, C. (1997), “Mudanças sociais, desporto e desenvolvimento humano”, *II Congresso de Gestão*, Lisboa: Associação Portuguesa de Gestão.

Nunes, Luís (2011), *Redes Sociais online como infra-estruturas no mercado de trabalho*, Dissertação de Mestrado em Economia, Porto: FEP.

Nunes, Paulo (2010), *Desporto, Turismo e Ambiente: O turismo de natureza como pólo de atracção turística complementar ao produto sol & mar na sub-região do litoral alentejano*, Dissertação para a obtenção do grau de Doutor em Motricidade Humana na Especialidade de Ciências do Desporto, FMH-UTL.

Payne, A. (2006). *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Relationship Management*, Butterworth-Heinemann Publications: Elsevier, Oxford.

Pires, G. (2003), *Gestão do Desporto – Desenvolvimento organizacional*, Porto: Edições APOGESD.

Quivy, Raymond; **Campenhoudt**, LucVan (1992), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Gradiva.

Rheingold, Howard (1993), *The Virtual Community*, <http://www.rheingold.com/vc/book/>, consultado a 08/06/2012.

Riachos, Ricardo (2011), *Práticas de aventura: uma subcultura de risco*, Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Lazer e Desenvolvimento Local, Coimbra: Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física-UC.

Ribeiro, Raquel (2009), *Consumo e distinção social contemporânea - Os casos de Lisboa e Leiria: Um estudo qualitativo*, Lisboa: ISCSP-UTL.

Ribeiro, Raquel (2010), *Sociologia do Consumo aplicada ao Marketing e à Comunicação*, Lisboa: ISCSP-UTL.

Rosenstiehl, Pierre (1998), *Rede*, Enciclopédia Einaudi, vol. 13, Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.

Sebastião, Sónia (2009), *Comunicação Estratégica – as Relações Públicas*, Lisboa: ISCSP-UTL.

Thorson, Esther; **Moore**, Jeri (1996), *Integrated Communication – Synergy of persuasive voices*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Turner, Joathan H., **Stets**, Jan E. (2005), *The Sociology of Emotions*, New York: Cambridge University Press.

Veblen, Thorstein (1965), *A Teoria da Classe Ociosa – Um estudo económico das instituições*, São Paulo: Livraria Pioneira Editora.

Viegas, Ana (2011), *O papel da Comunicação na fidelização de clientes na empresa seguradora: o caso da AXA Portugal*, Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Comunicação Social, Lisboa: ISCSP-UTL.

Wang, Kuang-cheng (2007), “A process view of SWOT analysis”, *The 51st Annual Meeting of the International Society for the Systems Sciences*, Taiwan: National Taipei University.

Zablah, A., **Bellenger**, D. e **Johnston**, W. (2004). “An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards understanding of an emerging phenomenon”, *Industrial Marketing Management*, Vol.33, p.475-489.

Webgrafia:

AddToAny, <http://static.businessinsider.com/~~/f?id=4a66226414b9b98a00db2471>, consultado a 09-06-2012.

Bareme Rádio Marktest, <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~19ea.aspx>, consultado a 29-07-2012.

Campo Aberto, <http://www.campo-aberto.com/>, consultado a 22-06-2012.

Campo Emboscada, <http://www.emboscadapaintball.com/>, consultado a 22-06-2012.

Carta Europeia do Desporto, 1992, <http://www.idesporto.pt/DATA/DOCS/LEGISLACAO/doc120.pdf>, consultado a 25-02-2012.

Cova da Baleia Desporto Aventura, <http://www.covadabaleia.com/site/>, consultado a 22-06-2012.

DevianArt, <http://reeve-nikon.deviantart.com/art/Paintball-94728906?q=boost%3Apopular%20paintball&qo=0>, consultado a 27-07-2012.

Headshot Paintball, <http://headshotpaintball.wix.com/barreiro#!>, consultado a 22-06-2012.

Ignite Social Media, <http://www.ignitesocialmedia.com/social-media-stats/2011-social-network-analysis-report/#YouTube>, consultado a 19-06-2012.

Instituto da Conservação da Natureza e Biodiversidades (ICN), <http://portal.icnb.pt/ICNPortal/vPT2007/>, consultado a 16-03-2012.

Instituto do Desporto de Portugal (IDP), <http://www.idesporto.pt/>, consultado a 07-03-2012.

Mega Campo, http://www.jctpaintball.com/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=17&lang=pt, consultado a 22-06-2012.

NZS Surf Aventura e Lazer, <http://www.nzsaventura.com/>, consultado a 22-06-2012.

Organização Mundial do Turismo (OMT), <http://unwto.org/en/content/why-tourism>, consultado a 16-03-2012.

Parque Aventura Sniper, <http://www.Sniper.pt/Parqueaventura/>, consultado a 24-06-2011.

Pordata, <http://www.pordata.pt/Portugal/Ambiente+de+Consulta>, consultado a 07-03-2012.

Portugal Aventura, <http://www.portugalaventura.com/index.htm>, consultado a 22-06-2012.

Registo Nacional do Turismo (RNT), <https://rnt.turismodeportugal.pt/RNAAT/ConsultaRegisto.aspx?Origem=CP&FiltroVisivel=True>, consulta a 28-03-2012.

SocialBakers, <http://www.socialbakers.com/>, consultado a 09-06-2012.

Troca Tintas *Paintball*, <http://trocatintas.net/>, consultado a 22-06-2012.

Turismo de Portugal, IP., (TDP), <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/Pages/Homepage.aspx>, consultado a 29-03-2012.

ThinkTur, Estudos e Gestão de Empreendimentos Turísticos, Lda. para o Instituto da Conservação da Natureza e Biodiversidade, http://portal.icn.pt/NR/rdonlyres/0D4F4FD6-6CFF-4FEA-9AE1-7472D68F22D6/0/cap2_1_fase.pdf, consultado a 16-03-2012.

VilaVerde *Paintball*, <http://www.vilaverdepaintball.com/>, consultado a 22-06-2012.

Youtube, http://www.youtube.com/t/press_statistics, consultado a 19-06-2012.

Anexos

1. Guião da entrevista

Colaborador

Objectivos: ficar a conhecer os colaboradores e as suas tarefas. Perceber qual a opinião sobre a empresa.

1. Há quanto tempo trabalha na Sniper?
2. Quais são as suas tarefas?
3. Descreva um dia na Sniper.
4. Se pudesse, o que mudava na empresa?

Comunicação

Objectivos: saber se todos têm acesso à mesma informação ao mesmo tempo. Saber se os colaboradores dão valor à comunicação e, assim, se vão facilitar ou dificultar a implementação de um plano.

1. Como é que circula a informação internamente?
2. Sabe onde é que a Sniper comunica?
3. Já viu algum anúncio na Sniper?
4. Os seus amigos conhecem a Sniper? Se sim, é porque trabalha cá ou porque já conheciam?
5. Acha que a Sniper devia comunicar mais, menos ou manter-se como está?

Clientes

Objectivos: perceber qual a interacção dos colaboradores com os clientes.

1. Quais são as actividades que mais gosta de monitorizar? Porquê?
2. Quando os clientes chegam, vão ter ao balcão ou vai ter com eles?
3. Costuma conversar com os clientes? Sobre o quê?
4. Quais são as dúvidas mais comuns?
5. Qual a razão pela qual os clientes escolheram o Parque e não a concorrência?
6. O que acha da implementação do CRM?

2. Entrevistas realizadas aos colaboradores

Colaborador 1.

1. Há quanto tempo trabalha na Sniper?

Trabalho na Sniper há três anos e meio.

2. Quais são as suas tarefas?

No início comecei com tarefas de monitorização das actividades de desporto aventura, agora tenho um outro tipo de tarefas, já como comercial e administrativa. No entanto, continuo a exercer a monitorização.

3. Descreva um dia na Sniper.

Um dia de semana, que pode ter actividades, mas vamos falar de um dia de semana normal em que não temos actividades marcadas. De manhã, a primeira coisa é decidir o que temos para trás para fazer durante o dia, é discutir em equipa, (não é todos os dias, mas todas as segundas-feiras é de certeza), de qualquer forma, normalmente é um procedimento diário. Depois, cada um tem as suas tarefas e vamos fazendo as suas coisas à medida do que é possível. Normalmente no meu caso, consiste em tarefas de computador, neste momento, durante a semana, portanto, inserir os contactos na base comercial... ainda não estou a exercer comercial à posteriori, portanto a questão das chamadas telefónicas ainda não o estou a fazer, mas há outros colegas meus que já o fazem e tudo o resto são alterações. No fundo, e é uma das coisas que eu acho mais positiva aqui dentro, todos os dias fazemos alterações para melhor, seja a nível de documentos, seja a nível de procedimentos. As minhas tarefas neste momento estão um bocadinho resumidas a formação de pessoal, portanto o meu dia acaba por ser criar procedimentos e manuais de procedimentos para formação de pessoal. Num dia de actividades, as coisas são um bocadinho diferentes; nós chegamos sempre mais cedo do que os clientes, temos que preparar a sessão toda para aquilo que estiver marcado, depois quando chegam os clientes, pronto, é aquilo que se pode ver.

4. Se pudesse, o que mudava na empresa?

(risos) Não mudava nada, porque sempre que eu vejo alguma coisa que eu mudava, mudo! Por isso, neste momento, não me lembro assim de nada.

Comunicação

1. Como é que circula a informação internamente?

Neste momento a informação está a circular por duas formas: presencial, há sempre alguém que dá a informação presencial aos colaboradores de fim-de-semana, por exemplo, do que foi alterado durante essa semana; e por *email*, todos eles [os colaboradores de fim-de-semana] recebem um email com as coisas que vão sendo alteradas ou que vão sendo novas. *Os colaboradores de fim-de-semana também podem contribuir para alterar algo?* Sim, sim, sim, eles recebem o email com a notificação e nós estamos sempre abertos a sugestões, aliás, nós pedimos-lhes sugestões. Antes de se fazerem alterações em algo em que o pessoal da semana tem dúvidas ou não tem a certeza que essa alteração é o melhor, é-lhes pedida sempre a opinião. Mas o resto já parte deles, se querem ou não participar nesse processo.

2. Sabe onde é que a Sniper comunica?

Temos o nosso *site*, que é a nossa comunicação mais directa, para quem nos pesquisa directamente a nós, temos estratégias de telas publicitárias, temos alguns panfletos que consoante as alturas do ano são distribuídos por escolas ou por sítios estratégicos. Em termos de comunicação directa com clientes, é mais à base do email e do telefone. Mas a nossa comunicação é muito, muito por email, quando é comunicação directa com clientes. Depois temos aquelas histórias todas dos facebook, aquelas plataformazinhas normais.

3. Já viu algum anúncio na Sniper?

Sim, telas na saída da A8. Acho que neste momento é aquilo que está mais visível.

4. Os seus amigos conhecem a Sniper? Se sim, é porque trabalha cá ou porque já conheciam?

Sim. Não só, eu comecei a vir à Sniper, hum... assim de repente eu diria há 9 anos, como participante de campos de férias e nessa altura eu tive conhecimento porque estavam a ser distribuídos os primeiros flyers, os primeiros panfletos de campos de férias, o meu irmão recebeu um desses panfletos e deu-me e os meus amigos na altura tiveram conhecimento precisamente pelos panfletos também. Neste momento, claro que muitos mais deles já têm conhecimento porque eu trabalho cá e vou divulgando também, mas inicialmente foi assim que nós conhecemos.

5. Acha que a Sniper devia comunicar mais, menos ou manter-se como está?

Não, eu acho que nós podíamos evoluir nesse sentido. Acho que podemos comunicar mais do que aquilo que estamos a comunicar: uma coisa tão simples como, por exemplo, anúncios Google, que nós não temos. E é das coisas mais importantes porque é um motor de pesquisa que toda a gente utiliza.

Clientes

1. Quais são as actividades que mais gosta de monitorizar? Porquê?

Eu gosto muito de... é assim, *paintball* é a nossa actividade prioritária, obviamente que qualquer pessoa que está aqui, penso eu, que há-de gostar de arbitrar um jogo de *paintball*, até porque nós lidamos muito com a adrenalina dos clientes e eu gosto, pessoalmente, gosto de trabalhar com isso. Tudo o que são actividades de cordas, para mim, são um espectáculo. Mais pela questão de... não é a questão de lidar com o medo das pessoas, mas vê-las a ultrapassá-los. É das coisas que mais me dá prazer aqui. Por exemplo, confronto de laser não é uma actividade que me alicie muito a monitorizar porque para nós, como monitores, é um pouco monótono, eles podem-se estar a divertir mas nós não temos ali uma função muito essencial. Por exemplo, percursos de orientação: quando são miúdos mais pequenos, eu gosto, mas quando são miúdos que já chegam a uma certa idade, não quer dizer que eu não goste, mas não tenho o mesmo prazer porque para eles acaba por se tornar... é um bocado aquela idade do armário, não me apetece nada a andar, isto é uma chatice e não sei que... por uma lado acaba por ser mais aliciante porque temos de fazer o esforço de os por a gostar daquilo, mas ouvirmos as pessoas a queixar-se, acaba por nos deitar um bocadinho abaixo também.

2. Quando os clientes chegam, vão ter ao balcão ou vai ter com eles?

Depende. Em actividades pré-marcadas, os clientes à partida vão ter ao balcão, porque está alguém à espera deles e eles inclusivamente têm mesas reservadas com o nome deles e já sabem onde têm de se dirigir. Mas por exemplo, quando são clientes que vêm só para visitar o Parque, portanto não têm conhecimento das instalações, não sabem como é que as coisas funcionam, a maior parte das vezes somos nós que vamos ter com eles para os auxiliar, ou não, consoante o que eles querem.

3. Costuma conversar com os clientes? Sobre o quê?

Sim, sim, sim. Depende... fala-se sempre, não é? Há clientes que nos dão abertura para nós termos uma conversa mais casual, não é, aquilo a que nós chamamos um bocadinho

conversa de café que nos dá oportunidade de os conhecer um bocadinho melhor (tanto nós a eles como eles a nós); há clientes que não nos dão essa abertura e aí obviamente que nesse caso não vais interferir com aquilo que as pessoas são; mas com esse clientes consegues perfeitamente manter uma conversa nem que seja sobre a sessão e como é que está a acontecer o dia e sim, acho que é importante nós conversarmos com eles como eles conversarem connosco.

4. Quais são as dúvidas mais comuns?

Epa, normalmente os clientes que vêm para actividades as dúvidas que têm é que outras actividades é que existem, que actividades é que eu pessoalmente, nós aconselhávamos, porque eles vêm experimentar uma e sabem que temos as outras mas não sabem o que é que nós vamos considerar melhor para eles, não é, é um bocado mais por aí. Quando são clientes que vêm de propósito para conhecer o Parque, têm um bocadinho de dúvidas mais específicas porque não sabem como é que nós funcionamos, em termos de funcionamento de sessões, os horários, é mais por aí, e depois, tentarem perceber, o que me perguntam muitas vezes é que pacotes de programas nós já temos, que são aquelas perguntas normais para conhecer.

5. Qual a razão pela qual os clientes escolheram o Parque e não a concorrência?

O nosso ponto mais positivo, na minha opinião, é o atendimento, ou seja, aquilo que passa para o cliente é o atendimento, o que nos passa a nós é a interacção entre nós, membros desta equipa. Em termos de funcionamento interno nós temos uma interacção muito boa, tanto que sempre que há uma questão que alguém tem uma dúvida, faz-se um brainstorming, reúne-se toda a gente e isto aos clientes não passa a nível de funcionamento interno mas passa como “ok, eu estou ali e há uma equipa super bem-disposta que me atende sempre com um sorriso na cara”. E depois é essa questão, nós normalmente damos-nos ao trabalho de querer conhecer as pessoas que vêm cá ter porque nós queremos-nos adaptar às pessoas que cá vêm e acho que elas sentem isso e é uma das nossas principais razões. Para além disso, para aqueles que vêm de fora e não têm ainda esta noção, tem a ver um bocadinho com as nossas instalações também; nós temos manutenção constante e temos num Parque aventura que está no meio do campo e no entanto tudo está em perfeitas condições que parece que é novo. Eu tenho clientes que me perguntam há quanto tempo é que nós cá estamos e quando eu respondo que estamos cá há 14 anos eles não acreditam que estas instalações têm 14 anos.

6. O que acha da implementação do CRM?

Tem de haver uma maneira para ter uma base de dados e o CRM nisso é impecável. Em termos de termos a nossa base de dados dos clientes fixos e comunicarmos com eles é excelente. A nível de tentar angariar novos clientes pelo CRM, ou seja, termos os contactos e a partir só dos contactos começar a trabalhar contactos, aquilo a que chamamos os cold calls, contactos a frio que nunca cá vieram, não sei até que ponto será intrusão, aquela questão do impingir e pode ser prejudicial. Não é o que esteja a acontecer, se as coisas continuarem a funcionar como estão, acho que estão bem, nós estamos a trabalhar clientes que nos conhecem. Empresas que utilizam bases de dados de clientes contacto frios para se apresentarem e, no fundo é o que eu chamo, em calão, impingir coisas que as pessoas não estão à procura, acho que pode passar uma imagem má nossa. Não está nos planos, mas está previsto em alguns tipos de programas que nós temos, temos programas corporate para empresas e nesse sector vamos fazê-lo, mas nesse sector, faz sentido, porque as empresas procuram sempre qualquer coisa e não sabem onde procurar e nós aparecemos só a nível de proposta, aí funciona; a nível de clientes particular não está pensado e na minha opinião, está bem assim.

Colaborador 2

1. Há quanto tempo trabalha na Sniper?

Sensivelmente desde 2005, 2006.

2. Quais são as suas tarefas?

Várias, desde monitoria, assistência ao escritório do tipo informático, desde o apoio à internet, formação... varia.

3. Descreva um dia na Sniper.

Manutenção da base de dados de CRM, envio e despacho de várias *newsletters* diárias, manutenção do *site online*, eventualmente, uma monitoria ou não com clientes; manutenção de material e das instalações, novas ideias, etc.

4. Se pudesse, o que mudava na empresa?

Implementaria talvez uma formação mais rígida, talvez acompanhar mais os novos “formandos”, não lhes dar logo tarefas de responsabilidade ou de autonomia. Tenho notado que às vezes há pessoas recebem tarefas dessas muito cedo e depois desempenham mal o papel ou não desempenham correctamente o seu papel, da melhor forma.

Comunicação

1. Como é que circula a informação internamente?

98% é verbal, eventualmente um caso ou outro por email, mas pronto, por email será mais para passar a primeira informação e posteriormente será sempre verbal. *Mas será através da formação que todas as pessoas têm?* Normalmente as informações são transmitidas pelas pessoas que estão responsáveis pela formação de terceiros. Em alguns casos é colocada a informação escrita, sendo que, do meu ponto de vista, penso que pouca gente a utiliza, por isso, a parte escrita, apesar de ela existir penso que não é a forma mais eficaz. [Os manuais de procedimento] acho que são importantes e acho que devem ser consultados e não está implementado uma obrigatoriedade de consulta e isso adquiria-se eventualmente com a formação mais rígida e a tal passagem de responsabilidade mais tardia, portanto, tinham mais tempo para se dedicarem à aprendizagem correcta ou pelo menos nos âmbitos em que estão nos manuais.

2. Sabe onde é que a Sniper comunica?

Sim, publicidade via web, muita, em revistas, algumas revistas e *outdoors* ocasionalmente. Nas plataformas vai desde o Facebook , ao Portal Aventuras, vários de parceiros do estilo, A Vida é Bela, Odisseias, etc. Esses inclusivamente fazem em papel também, fazem a impressão dos catálogos. Revistas, temos na 100% Jovem, às vezes na Visão, sei que há mais uma ou duas que não me estou a recordar agora e os *outdoors* variam consoante a época e os locais, mas será sempre na periferia de Lisboa, ou quase sempre.

3. Já viu algum anúncio na Sniper?

Não, porque mal ou bem tenho sempre contacto com eles todos. Alguns deles passam por mim antes de irem para o cliente final ou para o serviço final.

4. Os seus amigos conhecem a Sniper? Se sim, é porque trabalha cá ou porque já conheciam?

A maioria deles sim, mas se calhar nem metade conhece fisicamente. Sim, porque sou trabalhador. Alguns casos, alguns conheciam antes de eu trabalhar cá ou mesmo sequer antes de eu ter vindo para cá trabalhar. Mas a maioria é por eu trabalhar cá.

5. Acha que a Sniper devia comunicar mais, menos ou manter-se como está?

O menos nunca é uma boa opção, portanto, entre o manter e o mais. Sinceramente eu não sei até que ponto quais são as melhores plataformas, mas neste caso o mais imediato e o mais barato será a web, desde as *newsletter*, aos próprios *sites* de promoção, Facebooks e afins, agora não sei se a publicidade impressa tem o mesmo alcance ou não que tem a web nos dias de hoje até porque cada vez mais estamos a ser “*paperless*”.

Clientes

1. Quais são as actividades que mais gosta de monitorizar? Porquê?

Pessoalmente, tudo o que tenha a ver com cordas porque tem a ver mais com a área que eu advenho. Não que não goste das outras, mas genericamente no Parque, o que gosto de fazer é tudo... mais do que em relação ao *paintball*, por exemplo. O *paintball* sempre foi um *hobby* em muito, muito num lugar abaixo do que tudo o que está relacionado com cordas.

2. Quando os clientes chegam, vão ter ao balcão ou vai ter com eles?

Por norma, fazemos a recepção no balcão. Genericamente, tirando a excepção das escolas, eventualmente. Mas de forma geral são feitas as recepções no balcão ou na área do balcão.

3. Costuma conversar com os clientes? Sobre o quê?

Durante, após...? Falamos para além da actividade, sim, normalmente a actividade em si é a ignição da conversa.

4. Quais são as dúvidas mais comuns?

Em relação à empresa, sinceramente não sei. Em relação à actividade, a maior parte das dúvidas é sobre a segurança da mesma, para eles ter uma cordinha a pendurá-los, por si só não é um factor de segurança, eles não... o facto de desconhecimento de causa da resistência dos materiais, acaba por ser uma dúvida face à segurança.

5. Qual a razão pela qual os clientes escolheram o Parque e não a concorrência?

Isso pode ter muitas opções... não tenho opinião formada, pode ser desde a variedade, à proximidade, os preços, sinceramente não tenho uma opinião sobre isso. *Em que é a Sniper se diferencia dos outros?* Pela qualidade, pelo espaço, essencialmente. *Pela qualidade do material, dos monitores?* De ambas.

6. O que acha da implementação do CRM?

Acho bom e acho que devia ser mais trabalhado. *Em que sentido?* No sentido em que se está a tirar muito pouco partido dele. Ou seja, por exemplo, no meu caso e vou falar da minha tarefa atribuída no CRM: faço um envio diário de *newsletters* a felicitar quem faz aniversários no dia, no próprio dia mando com um mês de antecedência para quem vai fazer anos e é suposto haver um acompanhamento dessas *newsletters* que não me estão atribuídas a mim mas que também não têm estado a ser feitas no devido tempo estipulado. Como por exemplo, as *newsletters* com um mês antes têm de ser feito o contacto até 3 ou 4 dias depois, muitas vezes estão a ser feitos a uma semana do final, por aí fora. Este processo devia ser mais rigoroso, ou dedicar mais pessoas a isso, não sei.

Colaborador 3

1. Há quanto tempo trabalha na Sniper?

Desde de Março de 2011.

2. Quais são as suas tarefas?

Essencialmente passa por um pouco de tudo. Neste momento, encontro-me mais focado na parte comercial a vender programas, vender campos de férias essencialmente, mas desempenho igualmente funções de monitor.

3. Descreva um dia na Sniper.

Bom, um dia normal é um pouco ambíguo tendo em conta que um dia normal pode passar por chegar, passar a manhã toda a tratar dados de clientes no CRM, almoçar, à tarde ir fazer contactos com clientes a tentar vender vários programas ou pode passar por chegar e, de repente... de repente, quer dizer, termos actividades já planeadas, organizar todo o material, ajudar na coordenação da restante equipa e desempenhar as funções de monitor das diversas actividades.

4. Se pudesse, o que mudava na empresa?

Assim de repente... não sei, digo isto sem um fundamento, sem um conhecimento de causa mas acho que muitas vezes o modelo de comercialização de produtos não é o mais correcto. Na minha perspectiva, estes encontram-se vendidos sob pacotes já pré-definidos, o que impossibilita muitas vezes as pessoas fazerem escolhas próprias. Na minha perspectiva as actividades deveriam estar tabeladas com um preço individual e a pessoa poderia arranjar o programa à sua medida, o que nem sempre acontece.

Comunicação

1. Como é que circula a informação internamente?

Internamente, é muito... lá está, é talvez uma das falhas de sermos uma empresa relativamente pequena e de recorrer constantemente ao *outsourcing*. No sentido em que temos uma equipa fixa reduzida e que para actividades recorremos a monitores que não trabalham cá. Muitas das vezes essa informação é passada por quem cá está, mais fixo, por assim dizer, é passado no boca-a-orelha. Para algumas informações mais complexas, ou que tem algum... por exemplo, programas que tenham sido introduzidos ou alterações significativas na forma como se concretizam essas actividades, é enviado um *email* para todos os monitores com essas alterações.

2. Sabe onde é que a Sniper comunica?

Em termos externos, tivemos durante algum tempo uma parte de *outdoor*, o último no final da A8, início da Calçada de Carriche, de momento já não o temos. Surgimos eventualmente em algumas revistas - que não tenho presente o nome mas que sei que temos informação em periódicos, em jornais, em revistas também - e em *sites* de parceiros como o Altitude, como... um pouco mais direccionados para a área de desporto aventura.

3. Já viu algum anúncio na Sniper?

Já vi, mas foi sempre procurado com intenção.

4. Os seus amigos conhecem a Sniper? Se sim, é porque trabalha cá ou porque já conheciam?

Sim. Depende, tenho um grupo de amigos que coincide talvez com aquele grupo mais próximo, mais chegado, que já conhecia a Sniper, inclusive a festa de despedida de solteiro de um deles foi feita cá, portanto, já conhecíamos a Sniper antes de eu sequer vir para cá trabalhar. Curiosamente a Sniper existe há cerca de 14 anos e eu vim a primeira vez à

Sniper em 2000, salvo erro, portanto há cerca de 12 anos, vim cá pela Escola Secundária, numa série de actividades que realizei na altura desde *paintball*, escalada, slide e sabia da existência [da empresa]. Entretanto houve um período que nunca mais voltei, depois com esse grupo de amigos voltei e agora através da oportunidade de tirar o curso de monitor, cá estou eu.

5. Acha que a Sniper devia comunicar mais, menos ou manter-se como está?

O mais não será forçosamente melhor. Acho que deveríamos essencialmente ter talvez uma comunicação mais apurada e mais estratégica. Acho que deveríamos ter uma estratégia, um plano delineado para ao longo do ano, mediante as ofertas do mercado, as variações do mercado e os produtos que nós temos que se adequam a essa procura, acho que deveríamos funcionar nesse sentido e cada vez mais com as ofertas das novas tecnologias que nos permitem comunicar a um custo extremamente baixo, quase inexistente em alguns dos casos, acho que se deveria fazer uma forte aposta nesse sentido. A questão das redes sociais... aparecer em bases de dados... quer dizer, não é em base de dados, em empresas, em portais de empresas de aventura, comunicar nessa área e sensivelmente... Mais? Fazer uma comunicação mais próxima, temos uma série de contactos de revistas e jornais e fazer uma comunicação mais próxima, mais chegada, mais assídua com esses contactos, convidá-los a vir cá fazer um evento, um megaevento em que se encha o Parque e trazer essa gente toda para que eles fiquem a conhecer melhor o que é que é o Parque Aventura Sniper e, daí continuar a trabalhar essa relação de proximidade, penso que seria uma boa forma de se comunicar.

Clientes

6. Quais são as actividades que mais gosta de monitorizar? Porquê?

Acima de tudo eu gosto de estar com os clientes, gosto da interacção que existe com eles, para mim, qualquer actividade é boa. É óbvio que tenho uma certa preferência por tudo o que é respeitante a cordas. É muito mais... exige mais responsabilidade da minha parte, mas acaba por ser mais gratificante lidar com os medos e com os anseios dos clientes, como por exemplo, subir a uma parede de escalada ou *rappel*, em que consigo marcar, não todos, obviamente, num grupo de 10 pessoas se eu conseguir marcar uma para mim já é bastante bom, no sentido em que sim, se elas quiserem podem-se superar com todas as vantagens que aí traga para elas, desde autoconfiança, motivação e auto-estima.

7. Quando os clientes chegam, vão ter ao balcão ou vai ter com eles?

Quando não estou no escritório... é assim, em modo geral, a minha postura é sempre uma: sempre que aparece alguém no Parque vou sempre ter com ela para perguntar se necessita de alguma coisa, penso que essa deverá ser a postura correcta a adoptar. É a nossa casa, acima de tudo, e se alguém entra na nossa casa temos de lá ir perguntar o que é que ela pretende. Desde facultar-lhe informações... *Mesmo no caso de actividades já marcadas?* Sim, sim, sim.

8. Costuma conversar com os clientes? Sobre o quê?

Sim, muito. Sobre tudo, essencialmente tentar ir buscar mais informações que nem sempre nos são concedidas. Na minha perspectiva, para poder delinear estratégias na parte de comunicação. Questões que eu coloque, acima de tudo, questões relacionadas como nos conheceram, de onde são, como vieram, já fizeram isto alguma vez, se já fizeram, onde, mas não de uma forma... ou seja, não são abordados de uma forma aborrecida, chata, mas sim de uma forma casual.

9. Quais são as dúvidas mais comuns?

São aquelas questões... se estamos abertos todo o ano, horários, depois são questões muito específicas e também depende do tipo de interesse de cada pessoa. Já apanhei de tudo, desde clientes interessados em campos de férias que obviamente não terão as mesmas dúvidas de um cliente interessado em *paintball* que obviamente não terá as mesmas dúvidas de um cliente interessado em confronto de laser, portanto, são variadíssimas.

10. Qual a razão pela qual os clientes escolheram o Parque e não a concorrência?

Possivelmente pela proximidade, sensivelmente a 20 km de Lisboa, estamos num saltinho. Existem outros, é um facto, a oferta que nós temos ou o leque de ofertas também é muito grande. Outra questão que também é bastante relevante e penso que é importante mencionar e são dados estatísticos que temos, é que a grande maioria ou a maior fatia de comunicação que nós temos é o boca-a-orelha, se quiseres. E penso que nessa transição, nessa transmissão de informação, muito do que vai é o profissionalismo, a qualidade dos nossos serviços, no caso do *paintball*, a qualidade dos nossos cenários e a atitude, que eu acho que essa é o número um. A atitude junto com os nossos monitores quer com os nossos clientes, acho que essa será sempre um ponto forte e falo um pouco por experiência própria noutras empresas, embora com âmbitos um bocadinho diferentes mas sempre a

actuar na área de aventura, turismo de aventura, penso que a interacção dos nossos monitores com os clientes é um ponto-chave.

11. O que acha da implementação do CRM?

A implementação do CRM é tardia, acima de tudo, mas mais vale tarde do que nunca, mas numa empresa com 14 anos e com a base de dados de clientes que tem, penso que poderia ter sido uma solução já muito procurada. É uma mais-valia, acima de tudo é uma ferramenta poderosíssima, aliás, arrisco-me a dizer que uma empresa que não tenha um CRM, numa altura destas de crise, não consegue vingar no mercado porque não consegue ter o contacto com toda a gente que já cruzou, já privou com ela no passado. *E achas que está a ser bem utilizado?* Essa agora é uma outra questão, é uma ferramenta poderosíssima efectivamente, mas se não tivermos lá ninguém... na operação, a trabalhá-la é ineficaz. O CRM precisa de muito trabalho, precisa de muito contacto com o cliente, acima de tudo, estar constantemente a contactá-lo, estar constantemente a enviar-lhe ofertas, estar constantemente... não a chateá-lo, mas a informá-lo do que é que ele pode ter connosco e acima de tudo, é a constante actualização dos dados deles. Muitas das vezes, por questões da vida, clientes mudam-se e quilo que nós pensávamos que estava a 20 km porque há 4 anos quando estive cá estava em Lisboa e neste momento está nos Açores. Acho que o importante de se ir acompanhando a partir de agora todos os clientes é mantermos os clientes controlados e deixar de os tratar como clientes. A partir de um certo ponto em que nós vamos acompanhando, regularmente, a vida deles, e não é numa óptica de controlo, mas sim numa perspectiva de, “ok, nós temos esta oferta, como é que está, está tudo bem?, a vida corre-lhe bem?, corre, então venha até nós”, e começamos a criar laços de uma amizade e penso que é nessa óptica que o CRM deve ser visto. Se está a ser trabalhado, ainda não porque temos bases de dados muito antigas de clientes nossos que já cá estavam, há muito, muito trabalho para fazer e, na minha perspectiva, mais uma ou até duas pessoas a trabalhar a 100% no CRM, penso que não se perderia muito, aliás, pelo contrário.

Colaborador 4

1. Há quanto tempo trabalha na Sniper?

Desde o início da empresa.

2. Quais são as suas tarefas?

Eu faço um bocadinho de tudo, o que for preciso fazer, pronto... se tiver de estar no balcão, estou no balcão, se tiver de estar na cozinha, estou na cozinha, se tiver de estar no escritório, portanto, consigo dar um jeito em qualquer das partes.

3. Descreva um dia na Sniper.

Um dia normal na Sniper... normalmente chego ao escritório, faço o trabalho de escritório normal, se tiver de sair para ir às compras ou tratar de algum assunto, tipo ir à contabilidade, ir buscar algum material que é preciso, saio e vou, se houver refeições, se for muita gente, também vou ajudar na cozinha, assim como se houver grupos, também vou ajudar ali no balcão ou o que for preciso... é mais ou menos assim.

4. Se pudesse, o que mudava na empresa?

Não sei, se calhar fazia mais umas obras que nós também temos no projecto e que neste momento não há verba porque está complicado para todos, mas nós temos o projecto já feito com muitas mais coisas e seria bom fazermos essas alterações.

Comunicação

1. Como é que circula a informação internamente?

É assim, normalmente cada um tem um trabalho específico para fazer, mas todos nós, em princípio, sabemos um bocadinho de cada um e se for preciso saber os trabalhos de um e de outro, vamos fazendo... *Mas como é que essa informação é passada?* Do que temos de fazer, normalmente é por boca-a-orelha, falamos ou então, pronto, fazemos algum documento interno que entregamos e que às vezes também acontece, para não haver confusões.

2. Sabe onde é que a Sniper comunica?

É assim, a Sniper tem, por exemplo, panfletos nas Sport Zones todas porque nós falámos com eles, tipo uma parceria onde pomos o logo deles no Parque e temos os panfletos nas Sport Zones, também fazemos entregas às vezes por fora, em Lisboa, nas escolas, e temos também publicidade às vezes em revistas, jornais, às vezes temos uns *outdoors* também na zona de Lisboa e arredores.

3. Já viu algum anúncio na Sniper?

Já vi na televisão, vieram cá gravar e, pronto, estava a ver televisão e vi, principalmente nos Morangos com Açúcar, que eles já vieram várias vezes e também já aconteceu comprar uma revista e não saber que estava lá a sair e abrir por acaso... ou estar em casa da minha mãe a ver as revistas dela e deparei-me com a publicidade.

4. Os seus amigos conhecem a Sniper? Se sim, é porque trabalha cá ou porque já conheciam?

Os meus sim. Porque normalmente quando se apresenta ou uma coisa qualquer começa tudo a dizer o que é que faz e o que é que não faz e eu acabo por dizer que trabalho na Sniper. Alguns... já aconteceu, por exemplo, nas aulas alguns falarem no Parque, sem sequer eu ter falado... e depois eu digo que trabalho lá e “ah, não sabia que trabalhavas lá!”. Outros, porque vêm cá e depois vêm-me aqui, assim, coisas do género.

5. Acha que a Sniper devia comunicar mais, menos ou manter-se como está?

Sem dúvida que deveríamos comunicar mais, mas às vezes também não é fácil... Pronto, eu quando estou a falar de comunicar, estou a falar em mais publicidade, só que às vezes tem custos, não é, e que às vezes é um bocado difícil. A nível de outro tipo de comunicação, nós tentamos fazer o máximo que conseguimos.

Clientes

1. Quais são as actividades que mais gosta de monitorizar? Porquê?

Não monitoriza.

2. Quando os clientes chegam, vão ter ao balcão ou vai ter com eles?

Normalmente, os clientes chegam e vão ter ao balcão e nós atendemo-los. Ou então se eles ficarem, por exemplo, parados, sem chegar ao balcão, nós iremos ter com eles a dizer que se dirijam ao balcão que nós informamos o que for necessário.

3. Costuma conversar com os clientes? Sobre o quê?

Sim, às vezes até digo... pronto, estamos a falar e eu aproveito para apresentar mais uns programas, aproveitamos para falar nos campos de férias, porque às vezes eles vêm jogar e trazem os miúdos e a gente diz isso, ou então se por acaso estiverem a decorrer outros programas radicais, que são as actividades individuais, aproveitamos para dizer “olhe, se

quiser, eles podem estar a fazer enquanto vocês estão ali”, portanto, vamos dando assim umas dicas, informando aquilo que temos.

4. Quais são as dúvidas mais comuns?

Não perceberem os programas. Nós temos muitos programas, mas são eles que têm de escolher as actividades e às vezes aí é que ficam um bocado baralhados que não conseguem perceber como é que vão juntar ou o que é que vão fazer, ou a diferença entre as actividades de classe 1 ou classe 2, acho que isso é que os baralha um bocado e depois nós é que vamos explicar e acaba por se tornar fácil.

5. Qual a razão pela qual os clientes escolheram o Parque e não a concorrência?

Muitos já foram à concorrência e vêm mesmo dizer que aquilo é do pior que há ou que não estavam nada à espera que fosse tão mau, até porque os *sítes* deles, por exemplo, não têm a publicidade daquilo que eles têm mas sim dos outros ou então têm uma paisagem maravilhosa e depois chegam lá e não é aquilo que estão à espera. *Isso quer dizer que a Sniper é sincera, honesta, transparente?* Sim, porque aquilo que nós temos, por exemplo no nosso *site* ou aquilo que há aqui e as pessoas vêm não é nada mais nem acrescentado, é o que é, aliás, nos vamos actualizando até conforme vamos tendo coisas novas e vamos sempre pondo para as pessoas verem que é isto.

6. O que acha da implementação do CRM?

Eu acho que é importante porque apesar de tudo ficamos com os dados todos guardados dos clientes, qualquer coisa, ou se o cliente disser eu já estive aí, nós temos a informação dele à partida e sabemos que ele esteve cá e quando é que teve, onde é que teve e quando é que ele veio jogar e também nos dá... para verificarmos que ele já esteve cá há não sei quantos anos, por exemplo, e ligarmos para dizer “ah, esteve cá há não sei quanto tempo” ou até para dar os parabéns. Eu penso que ainda não está a ser aproveitado a 100% porque também ainda estamos um bocado a entrar, mas já está melhor. Estamos a entrar no programa que também só o temos há um ano, ano e pouco, máximo dos máximos, dois anos e só agora é que começamos em força.

Colaborador 5

1. Há quanto tempo trabalha na Sniper?

Trabalho na Sniper desde Setembro do ano passado.

2. Quais são as suas tarefas?

As minhas tarefas são principalmente o atendimento telefónico, responder a *emails* enviados pelos clientes ou por toda a gente, seja empresarial, seja escola, seja pessoal [colaboradores], fazer as marcações das actividades que os clientes pedem. Tenho também de verificar os pagamentos efectuados e fazer confirmação ao cliente que o valor chegou. Dou também informações, quando temos clientes no Parque também mostro o Parque e dou informações que as pessoas nos pedem. Faço também orçamentos empresariais e basicamente é isso.

3. Descreva um dia na Sniper.

Depende um bocadinho do dia da semana, há dias que tenho mais trabalho numa área do que noutra mas normalmente de manhã quando chego a primeira coisa que faço é responder aos *emails* que foram enviados porque há muita gente que envia os *emails* ao fim do dia, à noite, quando já não estamos presentes [na empresa] portanto eu chego aqui às 9 e normalmente até às 10, 11 horas tenho esse trabalho, esse objectivo de responder aos *emails*. Antes da hora de almoço, por norma recebemos muitas chamadas no final da manhã e faço também os *follow-ups* do CRM. Da parte da tarde, depende do dia, por exemplo, se for à quinta e à sexta-feira, como são os últimos dias da semana, eu tenho de verificar todos os pagamentos que foram efectuados, tenho que ligar aos clientes que não pagaram para ter a certeza que eles querem manter a actividade, portanto, fizeram a pré-reserva [ao fazer a marcação da actividade] e têm de fazer a reserva efectiva com o pagamento [da actividade]. Tenho também de fazer as fichas com os monitores para o fim-de-semana, portanto cada ficha tem a informação toda do cliente, do pagamento, do número de pessoas que foi pago, etc, que é a ficha que depois vai para o seguro. Tenho de fazer novamente CRM porque há sempre coisas novas para introduzir e para fazer *follow-up*, portanto depende um bocadinho do dia da semana, mas basicamente é isso.

4. Se pudesse, o que mudava na empresa?

É um bocadinho difícil de dizer porque acho que está muito bem estruturada. O Nuno [director da empresa] é uma pessoa muito *open-mind*, portanto dá-nos a oportunidade de explorar diferentes áreas e diferentes coisas e isso ajuda imenso e dá imenso gozo de trabalhar aqui por causa disso. Talvez aumentasse a equipa, apesar de ser uma coisa difícil porque nós temos de estabelecer a entrada de dinheiro com aquilo que se paga aos monitores e aos funcionários, mas se calhar aumentava a equipa de comerciais, portanto, pessoal mesmo a fazer trabalho comercial – que irá acontecer no futuro com a nova obra.

Comunicação

1. Como é que circula a informação internamente?

Eu sou uma viciada em *post-its*! [risos] O que não é muito bom. Mas normalmente circula verbalmente, nós falamos muito por telefone internamente quando as pessoas não estão no escritório, também por *email*, portanto os *emails* que são enviados e que pertencem ser a outra pessoa eu reencaminho os *emails* com a informação com acréscimo de informação minha. Quando são informações que não são urgentes mas que me lembro de pequenas coisas, agarro num *post-it*, escrevo e colo no ecrã [monitor do computador] da pessoa para quando ela regressar ao escritório ver.

2. Sabe onde é que a Sniper comunica?

Em publicidade? Nós temos os *flyers*, neste momento estão a ser distribuídos nas escolas, também temos *outdoors* que são postos ocasionalmente pelo Nuno em alguns locais específicos de Lisboa principalmente em estradas do tipo Segunda Circular, ou estradas mais movimentadas. A internet é o nosso grande meio de comunicação também, para além do *site* temos o Facebook. Há algumas revistas e *sites*, por exemplo, o Portal Aventuras que tem também a nossa informação e que a revendem e também nos vouchers, portanto, A Vida é Bela e por aí fora.

3. Já viu algum anúncio na Sniper?

Sim. Normalmente já sabemos onde é que eles estão quando são as revistas porque as revistas aparecem cá no Parque, por isso nesse caso não é tão fácil. Agora exteriormente já vi *outdoors* na auto-estrada, e em revistas mas já sabia que já lá estava.

4. Os seus amigos conhecem a Sniper? Se sim, é porque trabalha cá ou porque já conheciam?

Poucos. Eu não sou de Lisboa e logo aí não facilita porque o nosso mercado é lisboeta. Quando eu falo na Sniper a reacção das pessoas é “ah, eu acho que já lá fui”, “isso é ali para os lados de Loures?”, portanto há muita gente que tem noção, as pessoas não têm uma ideia específica porque há vários Parques por aí mas alguns já cá estiveram ou já ouviram falar por causa do *paintball* principalmente, mas não há assim muita gente que me diga que conhece. *E os poucos que conhecem, é porque trabalhas cá?* Alguns porque já cá vieram, outros porque já ouviram falar e outros sabem porque eu trabalho cá.

5. Acha que a Sniper devia comunicar mais, menos ou manter-se como está?

De vez em quando dou sugestões a certos tipos de comunicação que acho que podiam acontecer. Agora, nós temos de jogar com o investimento que é e com aquilo que nós estamos a fazer neste momento e temos de por tudo muito bem na balança porque estar a investir numa publicidade que custe 5 000 mil euros quando de momento estamos a fazer construções cá no Parque, é muito difícil. Era o que devia de estar a acontecer, mas é muito difícil porque temos de gerir o dinheiro da empresa correctamente. Mas acho que sim, que devíamos tentar investir mais em certas áreas. Como por exemplo, aquelas promoções nas escolas, os *flyers*, promoções para empresas que façam revendas, agências de viagens, tentar criar programas nesse sentido e os *outdoors*, apesar de serem uma publicidade muito cara, já se provou que é provocativa e funciona em alguns pontos.

Clientes

1. Quais são as actividades que mais gosta de monitorizar? Porquê?

Não monitoriza.

2. Quando os clientes chegam, sabe se vão ter ao balcão ou vão os monitores ter com eles?

Sim sei, eu quando envio o *email* com a informação da confirmação do pagamento, da hora que têm de estar no Parque e para se dirigirem ao balcão, portanto essa informação vai no *email*. Sei que muitas vezes vão ter ao nosso escritório porque pensam que é a recepção porque não verificam que é recepção só durante os dias úteis da semana. Mas muitas das pessoas que vêm, mesmo que não seja o organizador, há sempre alguém que já cá veio ou que conhece e portanto acabam por ir até lá cima ao balcão.

3. Quais são as dúvidas mais comuns?

Normalmente é sobre o que é que os preços incluem, portanto, no *paintball* o que é que está incluído naquele preço que eu lhes dou. Também têm dúvidas, por exemplo, quando há crianças, que actividades é que são adequadas para elas e eu digo o que é que é mais adequado. Têm dúvidas no caminho para aqui, porque é no meio de uma aldeia e apesar de terem o croqui na internet preferem sempre perguntar para terem a certeza para não se perderem. E adoram perguntar se há descontos “e não me consegue arranjar um desconto?”.

4. Qual a razão pela qual os clientes escolheram o Parque e não a concorrência?

Qualidade. Qualidade do serviço, qualidade do conhecimento dos monitores, a qualidade do material, das coisas estarem bem cuidadas, estarem limpas, portanto é mesmo o factor qualidade. Não o preço, porque há sítios que praticam preços mais baixos que o nosso, mas nós temos um factor qualidade muito grande. Depois acho que também as pessoas que conhecem alguns dos monitores que temos e o Nuno... enfim, são pessoas que ficam muito motivadas a voltar porque temos pessoas que têm boa capacidade de comunicação e de cativar os clientes.

5. O que acha da implementação do CRM?

Acho que é interessante e funciona bem se houver pessoas dedicadas àquela actividade específica. O que acontece é, alguns de nós já temos um grande volume de trabalho e torna-se complicado coordenar tudo, porque, eu num dia que chegue... por exemplo, numa segunda-feira em que tenha vinte *emails* para responder e estejam chamadas a cair constantemente e ainda tenha orçamentos para fazer – por exemplo, se tiver orçamentos para fazer, às vezes perco uma hora de volta disso, se for um orçamento mais específico, mais complicado. Tudo isto juntando aos nomes novos que estão a entrar no *email* e no telefone, ter que os introduzir no CRM e ainda tenho de fazer *follow-up* às pessoas que já nos contactaram e que estão em *stand-by* à espera que eu comunique. Portanto, começa a ser um volume de trabalho quase incontrolável, não tenho tempo para respirar. Eu acho que ele vai ser interessante quando nós tivermos pessoas que sejam mesmo comerciais a trabalhar especificamente só naquilo, aí acho realmente que ele vai funcionar e vai trazer muitos clientes novos.

3. Questionário de satisfação

Ajude-nos a melhorar o nosso serviço.

A sua opinião é importante para o melhor servir.

Como avalia o nosso sistema de reservas?

	Muito Mau	Mau	Razoável	Bom	Muito Bom
Qualidade atendimento telefónico/presencial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rapidez e eficiência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Como avalia o serviço prestado?

	Muito Mau	Mau	Razoável	Bom	Muito Bom
Rapidez e simpatia no atendimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumprimento dos horários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualidade dos serviços prestados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Confiança e segurança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Programa que realizou? _____

Data: __ / __ / __

Como Avalia os Monitores?

Monitor (a)		Muito Mau	Mau	Razoável	Bom	Muito Bom
1	Profissionalismo					
	Simpatia					
2	Profissionalismo					
	Simpatia					
3	Profissionalismo					
	Simpatia					
4	Profissionalismo					
	Simpatia					
5	Profissionalismo					
	Simpatia					

Continua ➞

Como descobriu o Parque Aventura Sniper?

<input type="checkbox"/>	Recomendação de um amigo/familiar	<input type="checkbox"/>	Pesquisa na Internet
<input type="checkbox"/>	Visitante não participante	<input type="checkbox"/>	Publicidade revistas
<input type="checkbox"/>	Contacto comercial	<input type="checkbox"/>	• Focus
<input type="checkbox"/>	Através do <i>site</i> : www.sniper.pt	<input type="checkbox"/>	• 100% Jovem
<input type="checkbox"/>	Através das redes sociais:	<input type="checkbox"/>	• Nova Gente
<input type="checkbox"/>	• Facebook	<input type="checkbox"/>	• Outra. Qual? _____
<input type="checkbox"/>	• Youtube	<input type="checkbox"/>	Publicidade <i>Outdoor</i>
<input type="checkbox"/>	• Twitter	<input type="checkbox"/>	Televisão
		<input type="checkbox"/>	Outra. Qual? _____

Indique os fatores que o levaram a escolher o Parque Aventura Sniper.

<input type="checkbox"/>	Diversidade de programas	<input type="checkbox"/>	Confiança
<input type="checkbox"/>	Recomendação de um amigo/familiar	<input type="checkbox"/>	Publicidade
<input type="checkbox"/>	Preço das atividades	<input type="checkbox"/>	Outra. Qual? _____
<input type="checkbox"/>	Profissionalismo e qualidade do serviço		

Comentários e opiniões e/ou sugestões para melhorarmos o nosso serviço

☐ Não estou interessado em receber informações da Sniper.

Opcional

Nome: _____

Email: _____ Tel: _____

Data de nascimento: ____/____/____

Mod PAS 18

4. Gráficos do Questionário de Satisfação

Gráfico 16 - Como avalia o nosso sistema de reservas? [Qualidade do atendimento telefónico/presencial]

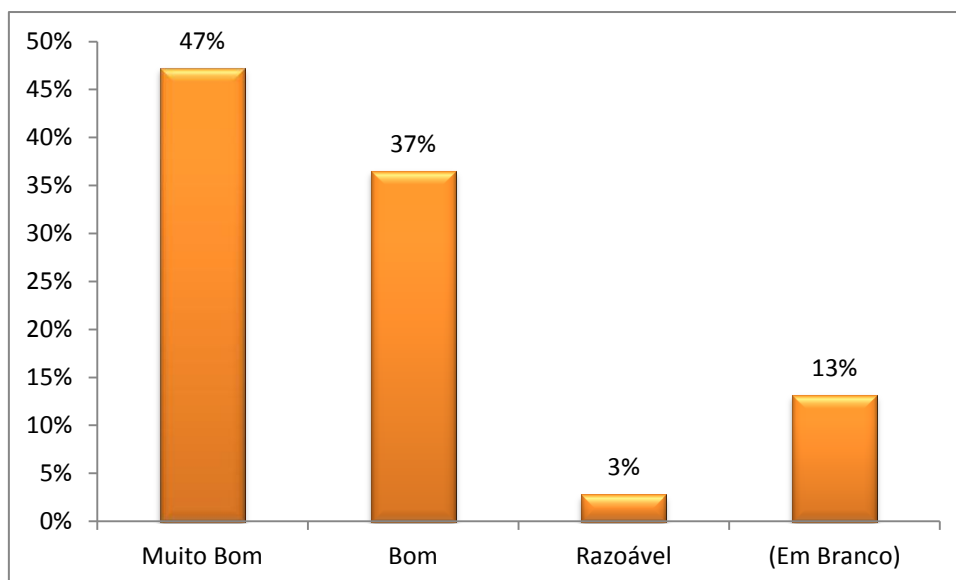


Gráfico 17 - Como avalia o nosso sistema de reservas? [Rapidez e eficiência]

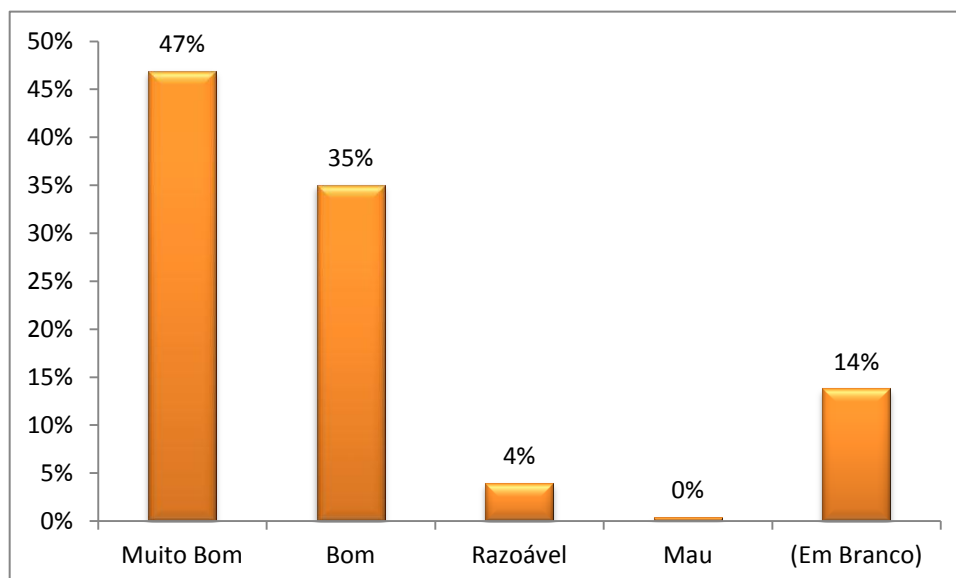


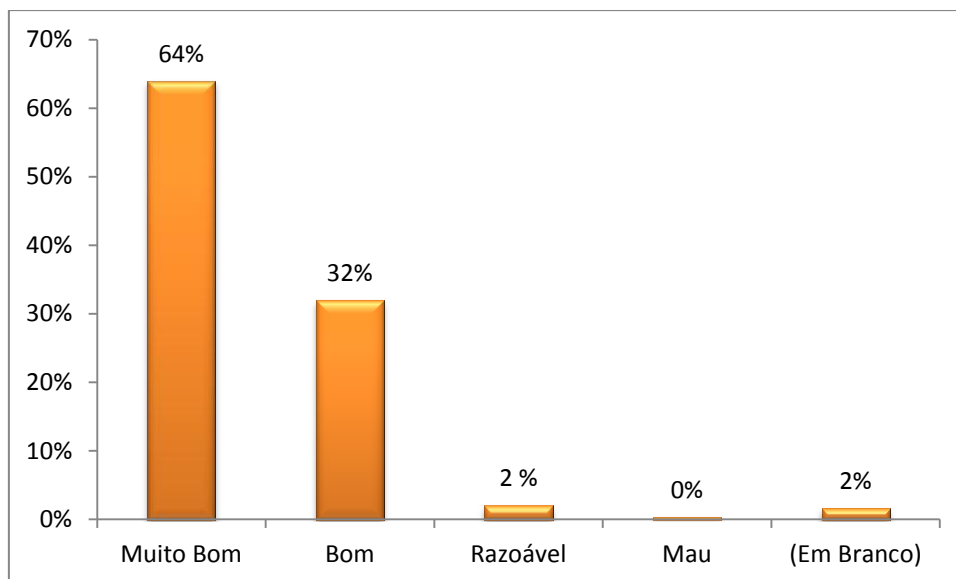
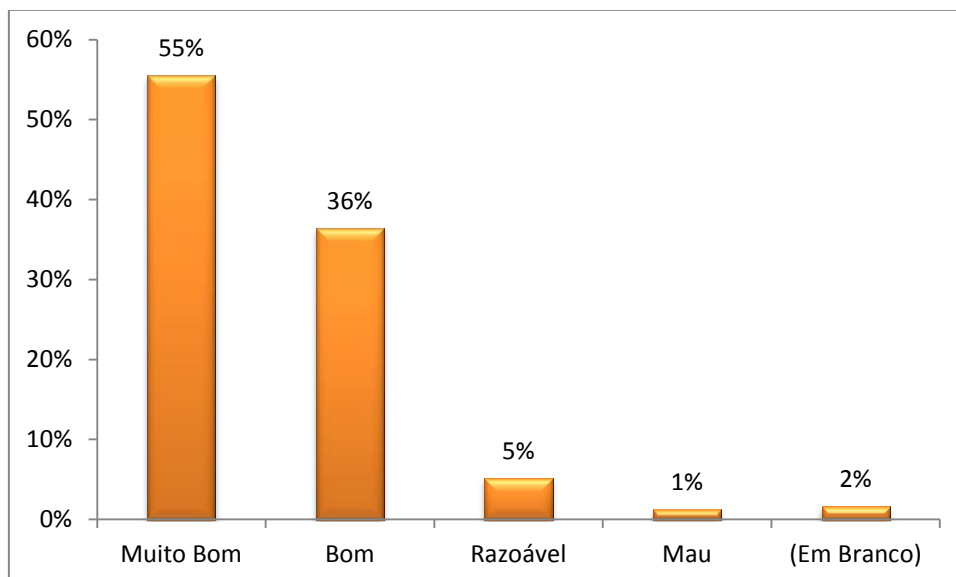
Gráfico 18 - Como avalia o serviço prestado? [Rapidez e simpatia no atendimento]**Gráfico 19 - Como avalia o serviço prestado? [Cumprimento de horários]**

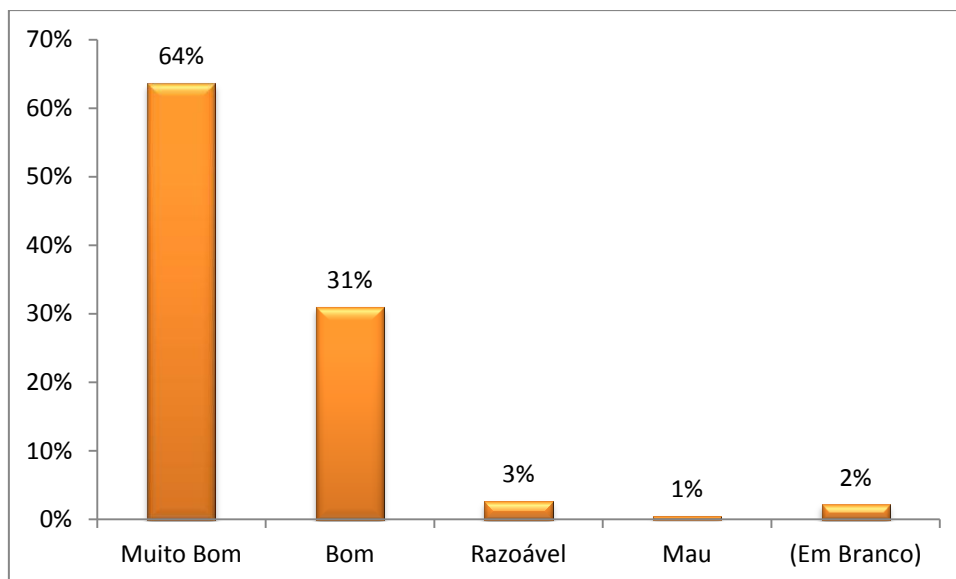
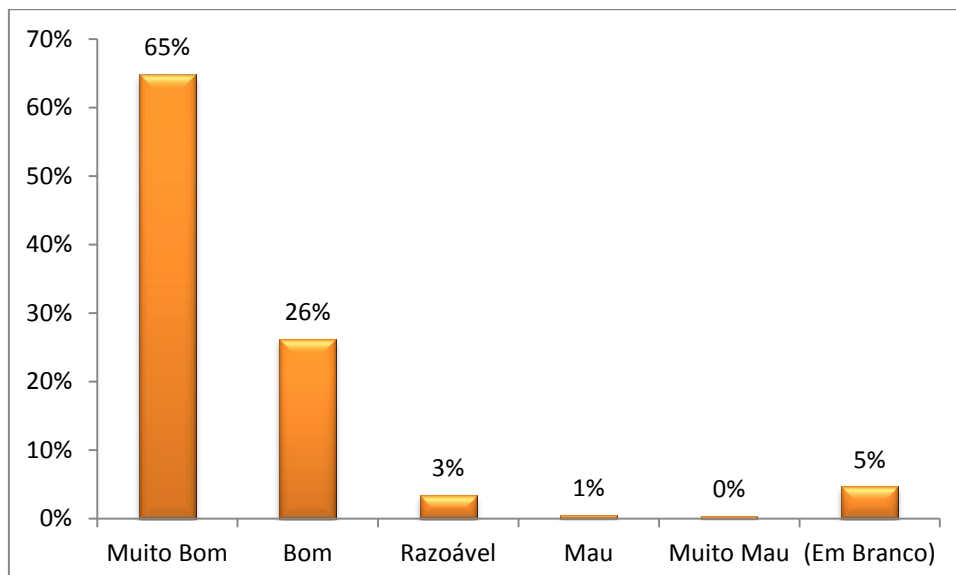
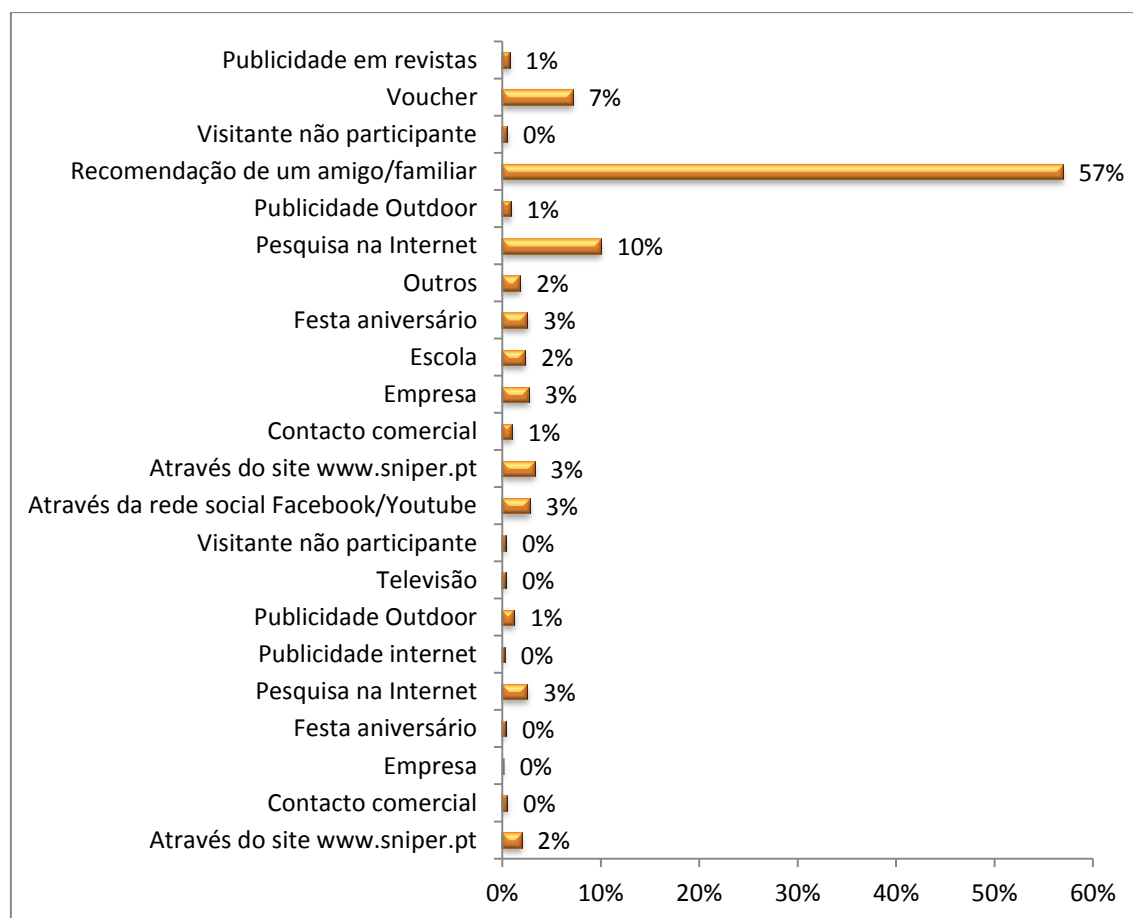
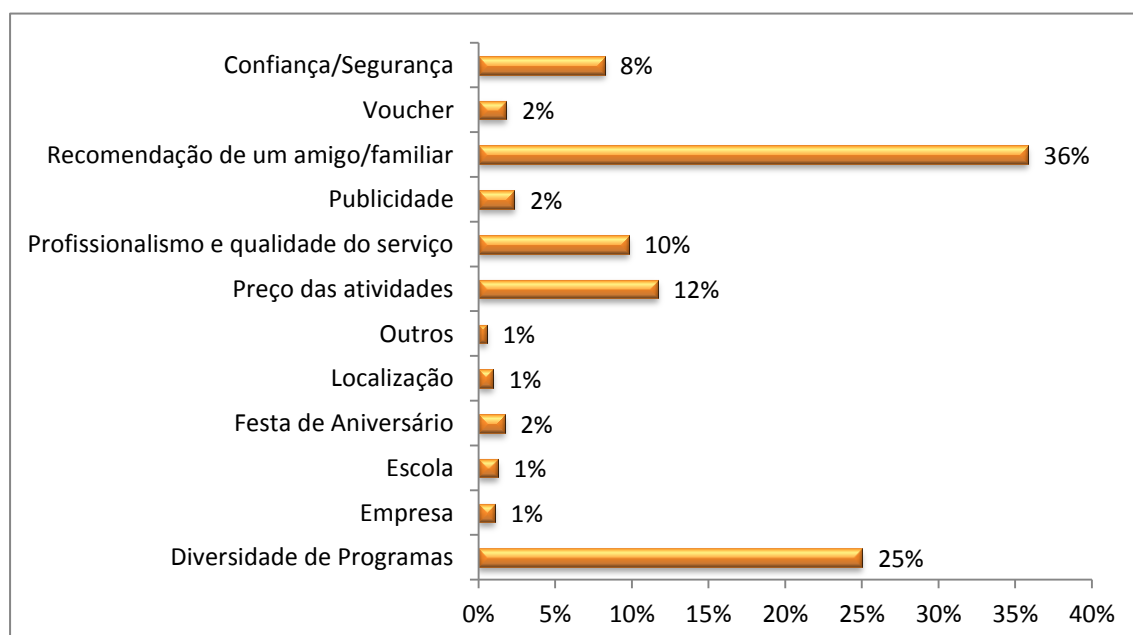
Gráfico 20 - Como avalia o serviço prestado? [Qualidade dos serviços prestados]**Gráfico 21 - Como avalia o serviço prestado? [Confiança e segurança]**

Gráfico 22 - Como descobriu o Parque Aventura Sniper?**Gráfico 23 - Indique quais os factores que o levaram a escolher o Parque Aventura Sniper.**

5. Tabelas

Tabela 14 - Praticantes desportivos federados: total e por todas as modalidades de 2000 a 2010. Adaptado para três modalidades: Canoagem, Orientação e Voo Livre. Fontes/Entidades: IDP, Pordata. (Tabela referente ao gráfico 1)

Modalidade desportiva			
Ano	Canoagem	Orientação	Voo Livre
2000	1471	1190	794
2001	1581	1268	821
2002	1590	1777	774
2003	1863	1914	809
2004	1885	2024	805
2005	1913	2018	700
2006	1976	2243	697
2007	2050	2344	688
2008	2223	2137	678
2009	2346	2346	692
2010	2270	2320	754

Tabela 15 - Despesas de consumo final das famílias no território económico por tipo de bens e serviços. Fonte: Ine/Pordata. (Tabela referente ao gráfico 2)

Ano	Produtos alimentares e bebidas não alcoólicas	Bebidas alcoólicas, tabaco e narcóticos	Vestuário e calçado	Habitação, água, electricidade, gás e outros combustíveis	Acessórios para o lar, equipamento doméstico e manutenção corrente da habitação	Saúde
2000	13648,9	2903,6	5176	10646	5751,3	3765
2001	14781,1	3113	5365	11330,6	5885,1	3954
2002	15311,3	3203,1	5818	12115,6	6207,9	4267
2003	15925,1	3370,9	5812	12960,4	6218,4	4554
2004	16340,6	3482,9	6043	13796,2	6285,1	4881
2005	16529,9	3506,3	6116	14531,9	6498,7	5075
2006	17338,5	3741,1	6330	15083,6	6779,5	5329
2007	18139,6	3423,9	6501	15991,3	7124,4	5897
2008	19226,7	3356,2	6581	16866,6	7223,7	6322
2009	18728,1	3355,7	6482	17230,1	6737,7	6441

Tabela 16 - Continuação da tabela anterior.

Ano	Transportes	Comunicações	Lazer, recreação e cultura	Educação	Restaurantes e hotéis	Bens e serviços diversos
2000	13490	2151,7	6796,6	857	8844	7991
2001	13399	2648,4	6962	913,5	9473	8285
2002	13222	2905,4	7052,1	964,4	9918	8567
2003	12809	2982,5	6980,4	1003,9	9965	9188
2004	13817	3187,5	7303,9	1080	10607	9881
2005	14788	3264,8	7724,3	1149,5	11040	10483
2006	15235	3373,4	7980,9	1217,6	11602	11789
2007	16071	3426,9	8166,2	1277,2	12325	13594
2008	16206	3515,6	8321,3	1393,6	12327	14686
2009	13993	3351,6	8000,9	1434,3	12109	12684

6. Logótipos do Parque Aventura Sniper

Ilustração 1 - Logótipo geral do PAS.**Ilustração 2 - Logótipo Júnior (Escolas e Campos de Férias) do PAS.****Ilustração 3 - Logótipo Corporate (empresas) do PAS.**

7. Exemplos de Acções Comunicacionais

Ilustração 4 - Folheto alusivo ao Campo de Férias. Frente e Verso.



TENS ENTRE 6 E 17 ANOS E GOSTAS DE AVENTURA?

CAMPO DE FÉRIAS SNIPER

AS TUAS FÉRIAS COM MAIS ADRENALINA ESTÃO **AQUI** ✓

VAIS TE PASSAR!

CAMPO DE FÉRIAS SOBREVIVÊNCIA

PROGRAMA

- Alojamento, alimentação, acompanhamento 24H e seguro de Acidentes Pessoais.
- Muitos Jogos e actividades de Desporto Aventura: Paintball, Orientação, Slide, LaserTag, Sobrevivência, Pontes de Cordas, Rappel, Jogos de Piscina, Karaoke, Matraquilhos Humanos, Salto para Trapézio e muito mais.

Mais informações em:

WWW.SNIPER.PT

Sniper Paintball, Lda.
Quinta do Azeiro, Freixial, Loures
2670-676 BUCELAS
Tel: 21 9694778 Fax: 21 9693490
Email: campoferias@sniper.pt

Clica aqui para mais informações www.sniper.pt

Empresa licenciada com os alvarás: 79/2002 da D.G.T.
56/2006 do I.P.J.

Com o apoio de: **SPORT ZONE 7**

Utilizamos a Vendemos: **PETZL**

Coordenadas para GPS
N 38º 54' 31"
W 009º 08' 16"

Ilustração 5 - Imagem utilizada em Outdoor.



Ilustração 6 - Publicidade no suplemento do jornal Correio da Manhã, Edição nº 11 894. 31 de Março de 2012.



Kartódromo do Oeste

O Kartódromo Internacional da Região Oeste nasceu em Março de 2000 e aos poucos tem vindo a afirmar-se como um dos melhores complexos para a prática do Karting em Portugal. Trata-se de um complexo bastante bem concebido, muito completo e muito cuidado, onde nada falta e onde ainda hoje a perfeição é palavra de ordem. O Kartódromo do Oeste concilia instalações para a prática de Karting, com outras zonas de lazer e restauração com o mesmo rigor e qualidade com que aborda a prática desportiva.



Restaurante Self-Service.
Venda de Karts e artigos para a modalidade.
Alugueres Individuais a partir dos 4 anos de idade e Corridas de Grupos em Karts de 200, 270 e 390cc.

 kiro@kiro-karting.com
www.kiro-karting.com

 262 609 330

 262 609 333

 Quinta do Falcao, Apartado 28
2544-909 Bombarral



Campo de Férias Sniper

As tuas férias com mais Aventura estão aqui.

ATREVE-TE!

Informa-te e inscreve-te já em www.sniper.pt



 campoferias@sniper.pt
www.sniper.pt

 219 694 778

 219 693 490

 Quinta do Azeiro, Freixial,
2670-676 Bucelas

guia SUPER DESCONTOS

Vale de Desconto

KIRO 10%

Em qualquer aluguer individual de kart.
Promoção válida até dia 30/06/2012.

guia SUPER DESCONTOS

Vale de Desconto

SNIPER 20€

na tua inscrição para as férias deste verão.
Oferta válida até ao final de Abril 2012.
Não acumulável com outros descontos em vigor.

8. Mapa do Parque Aventura Sniper



Legenda:

1. Parque de Estacionamento	13. Simulação de Salto em pára-quedas e salto para trapézio
2. Entrada do Parque Sniper	14. Miradouro
3. Matraquilhos Humanos	15. Restaurante
4. Circuito de Pontes de Cordas	16. Duches e Instalações Sanitárias
5. Campo de <i>Paintball</i> - Somália	17. Área de Merendas e Convívio
6. Campo de <i>Paintball</i> - Kosovo	18. Recepção
7. Piscina	19. Campo de <i>Paintball</i> - Vietname
8. Torre de Escalada e <i>Rappel</i>	20. Campo de <i>Paintball</i> - Iraque
9. Escritório	21. Campo de <i>Paintball</i> - Faroeste
10. Campo de <i>Paintball</i> - Os Fortes	22. Ponto de Partida do Slide
11. Zona de Tiro com Arco	23. Ponto de Chegada do Slide
12. Alojamento	